

Travail de Bachelor 2012

Filière Économie d'entreprise

Management durable en entreprise saisonnière

—

L'exemple d'un projet pilote en station touristique



Étudiant : Cédric Chervaz

Professeur : Rafael Matos-Wasem

Entreprise : Energy Management

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Le management durable commence à intéresser les gérants d'hôtels et restaurants dans les stations touristiques, principalement pour des raisons de coûts. Ces établissements saisonniers ont des difficultés que d'autres entreprises n'ont pas ; c'est pourquoi il existe une opportunité d'affaire. C'est cette opportunité qu'a saisie Energy Management en proposant un projet pilote dans le Val de Bagnes, visant à introduire les principes de management durable dans ces établissements : eCoBagnes. Mon travail consiste à analyser ce projet : son bon déroulement, ses retombées et ses apports, ses failles et les possibles pistes d'amélioration. Le présent travail est divisé en trois parties :

La première traitera des notions de base. En effet, il est important de connaître en premier lieu ce que sont le management durable et une entreprise saisonnière. Cela va permettre au lecteur de comprendre les difficultés rencontrées. Dans cette partie sera également décrit le projet eCoBagnes. D'autres informations, essentielles pour le mandant, seront abordées : subventions disponibles, actions mises sur pied par d'autres entreprises, etc. Cette partie a fait l'objet d'une importante recherche documentaire.

La seconde partie s'attardera à constater divers éléments : les différences entre le projet tel que prévu et celui tel que mis sur pied, ainsi que les retombées du projet pour Energy Management, les établissements ou encore les sociétés hôtelières. Ces constats ont été le fruit d'une enquête qualitative effectuée auprès des gérants des établissements, puis de contacts auprès des personnes idoines. Ces éléments importants ont servi à alimenter la partie dédiée aux critiques du projet.

La troisième et dernière partie du projet est en effet dévolue aux critiques et pistes d'amélioration. Le plus brièvement possible, j'ai scindé les critiques en deux parties : critiques sur le contenu du projet (en me basant sur l'enquête qualitative) et critiques sur la gestion de projet. En lien avec ces critiques, je propose des pistes d'amélioration, des recommandations ainsi que des pistes d'évolution pour eCoBagnes. Ces pistes d'évolution devront bien entendu faire l'objet d'une étude plus approfondie.

Mots-clés : *Développement durable, management durable, gestion de projet, hôtellerie-restauration, station touristique*

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

S’inscrivant dans un contexte de tensions environnementales et économiques, le projet eCoBagnes vise à apporter une approche plus durable au secteur de l’hôtellerie-restauration en proposant une Gestion Durable Participative. Ce secteur, important pour le canton du Valais, connaît quelques difficultés qu’il lui faudra surmonter. Cet effort ambitieux est nécessaire et je tente, par ce travail, d’apporter ma petite pierre à l’édifice en aidant un projet valorisant pour le secteur hôtelier bagnard et, à long terme, valaisan.

Le but de ce travail est de pouvoir juger si le projet a été réussi ou non, et de proposer des pistes d’amélioration pour la prochaine itération. Il s’agit donc de constater la manière dont il a été mis en œuvre et dont il a répondu aux besoins des gérants, d’analyser les retombées du projet, de critiquer les résultats obtenus et de proposer des améliorations.

Pour mener à bien ce travail, j’ai élaboré une méthodologie :

- Pour la première partie : recherche documentaire, analyse des documents d’Energy Management (dossier de présentation, contrats, business plan, etc.) et entrevues avec Didier Faure.
- Pour la deuxième partie : entrevues avec Didier Faure, étude qualitative auprès des établissements et contacts avec les personnes adéquates.
- Pour la troisième partie : analyse des résultats obtenus en deuxième partie, avec appui sur les cours dispensés à la HES-SO.

Deux difficultés majeures ont été rencontrées. La première est la difficulté à interroger les gérants des établissements : il fallait trouver le juste milieu entre la fin de la période stressante qu’est la haute saison et la période de fermeture où il est impossible de contacter ces personnes. De fait, quatre établissements – sur un total de neuf – ont ignoré mes requêtes. La seconde est le retard accusé par Didier Faure. En effet, à l’heure de clôturer ce travail, je n’ai toujours pas reçu les résultats définitifs du projet alors qu’ils devaient être disponibles au mois de mai. J’ai donc dû me baser sur des résultats provisoires qui sont, de l’aveu de Didier Faure, plutôt subjectifs.

La limite du travail se trouve donc dans ces difficultés, mais également dans les livrables qui ont été fixés par le mandant. Je rappelle donc que les améliorations à apporter au projet ainsi que les évolutions proposées ne sont que des pistes, et qu’il s’agit de les

approfondir avant de les utiliser. De même, les conclusions apportées par ce travail devront être affinées une fois que les résultats définitifs du projet seront disponibles.

Enfin, j'aimerais particulièrement remercier :

- Monsieur Didier Faure, mandant, pour sa disponibilité et son envie de mener ce travail à bien ;
- Le professeur Rafael Matos-Wasem, répondant de mon travail, pour sa disponibilité ;
- Tous les gérants qui m'ont accordé de leur temps, malgré la période chargée, pour répondre à mes questions (Mmes Baert, Bircher, Genoud et MM. Jean et Zuchuat-Fiorina) ;
- Toutes les personnes qui ont pris le temps de me répondre de manière pertinente (cf. partie III, 6.3 : Contacts importants) ;
- Mlles Jennifer Schöpf et Virginie Bochatay qui ont eu la mansuétude de bien vouloir relire ce travail pour y apporter les corrections nécessaires.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé managérial	iii
Avant-propos et remerciements	iv
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures	xii
Liste des images	xiii
1 Introduction	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Choix du sujet.....	1
1.3 Le mandant.....	2
1.3.1 Historique	2
1.3.2 Vision, mission, stratégie	3
1.4 Objectifs et livrables	3

PARTIE I : DES NOTIONS DE BASE

1 Le développement durable	6
1.1 Notion de développement durable.....	6
1.1.1 Définition et enjeux.....	6
1.1.2 Les trois piliers du développement durable.....	7
1.2 Historique.....	9
2 Le management durable en entreprise saisonnière	10
2.1 L'entreprise saisonnière	11
2.2 Le management durable.....	11
2.2.1 Définitions et enjeux.....	11
2.2.2 Dans l'entreprise : comment s'y mettre ?.....	13
3 Initiatives et subventions sur le thème de la durabilité	15
3.1 Initiatives.....	15
3.1.1 En Suisse.....	15
3.1.2 À l'étranger	17
3.2 Subventions.....	20
3.2.1 Subventions cantonales.....	20

3.2.2	Subventions communales.....	22
3.2.3	Autres subventions	22
4	ECoBagnes.....	23
4.1	Le projet eCoBagnes.....	24
4.1.1	Contexte du projet, organisation et parties prenantes.....	24
4.1.2	Les produits.....	27
4.2	Les apports potentiels globaux.....	29
4.2.1	Pour Energy Management.....	29
4.2.2	Pour les établissements.....	30
4.2.3	Pour les sociétés hôtelières	30
4.2.4	Pour les collectivités publiques.....	31
4.2.5	Tableau récapitulatif des apports potentiels globaux	33
4.3	Résumé du projet.....	34
5	Plaquette de présentation	35

PARTIE II : DE LA MISE EN PLACE, DE LA DIFFUSION ET DES RETOMBÉES DU PROJET

1	Méthodologie de travail	38
1.1	Élaboration du questionnaire	38
1.2	Entrevues.....	39
1.2.1	Méthodologie pour l'étude qualitative.....	39
1.2.2	Méthodologie pour la mise en place du projet.....	40
2	Mise en place du projet.....	40
2.1	Différences	41
2.2	Récapitulatif.....	44
3	Étude qualitative.....	45
3.1	Établissements prenant part au projet.....	45
3.1.1	Établissements analysés	45
3.1.1.1	Restaurant « Les Ruinettes », Verbier	45
3.1.1.2	Hôtel « La Rotonde », Verbier	46
3.1.1.3	Hôtel-restaurant « L'Escale », Villette (Le Châble)	46
3.1.1.4	L' « Hôtel de la Poste », Verbier	47
3.1.1.5	Restaurant « La Pergola », Verbier	47
3.1.2	Établissements non-analysés.....	48

3.1.2.1	Restaurant « Le Carrefour », Verbier.....	48
3.1.2.2	Hôtel « Le Farinet », Verbier.....	48
3.1.2.3	Restaurant « Le Rouge », Verbier.....	49
3.1.2.4	Hôtel « Le Vanessa », Verbier.....	49
4	Résultats par établissement	49
4.1	Les Ruinettes	49
4.1.1	Conclusions du projet eCoBagnes	50
4.1.2	Motivations et sensibilité au développement durable	51
4.1.3	Bénéfices apportés par le projet.....	52
4.1.4	Difficultés rencontrées.....	53
4.1.5	Acceptation du projet.....	53
4.1.6	Site Web	54
4.2	La Rotonde.....	54
4.2.1	Conclusions du projet eCoBagnes	54
4.2.2	Motivations et sensibilité au développement durable	55
4.2.3	Bénéfices apportés par le projet.....	56
4.2.4	Difficultés rencontrées.....	56
4.2.5	Acceptation du projet.....	56
4.2.6	Site Web	57
4.3	L'Escale	57
4.3.1	Conclusions du projet eCoBagnes	57
4.3.2	Motivations et sensibilité au développement durable	58
4.3.3	Bénéfices apportés par le projet.....	59
4.3.4	Difficultés rencontrées.....	59
4.3.5	Acceptation du projet.....	60
4.3.6	Site Web	60
4.4	Hôtel de la Poste	61
4.4.1	Conclusions du projet eCoBagnes	61
4.4.2	Motivations et sensibilité au développement durable	62
4.4.3	Bénéfices apportés par le projet.....	63
4.4.4	Difficultés rencontrées.....	63
4.4.5	Acceptation du projet.....	63
4.4.6	Site Web	64
4.5	La Pergola	64
4.5.1	Conclusions du projet eCoBagnes	64
4.5.2	Motivations et sensibilité au développement durable	65

4.5.3	Bénéfices apportés par le projet.....	66
4.5.4	Difficultés rencontrées.....	66
4.5.5	Acceptation du projet.....	66
4.5.6	Site Web	66
4.6	Conclusion du projet pour les autres établissements	67
5	Retombées du projet	69
5.1	Retombées : établissements.....	69
5.2	Retombées : sociétés hôtelières	70
5.3	Retombées : Energy Management.....	70
5.4	Retombées : Bagnes	71
5.5	Tableau récapitulatif des retombées du projet	71

PARTIE III : DES CRITIQUES DU PROJET

1	Critiques du projet	74
1.1	Critiques sur le contenu du projet.....	74
1.2	Critiques sur la gestion de projet.....	78
1.3	Conclusion des critiques et pistes d'amélioration	80
1.3.1	Amélioration du projet.....	81
1.3.2	Amélioration de la gestion de projet.....	83
2	Vision Future	85
2.1	Évolution possible de l'intérêt au DD	85
2.2	Débouchés liés au projet	86
2.2.1	Benchmark au niveau cantonal.....	87
2.2.2	Site Internet eCoBagnes	88
2.2.3	Cours dans les écoles d'hôtellerie et les entreprises.....	89
3	Plan d'action	90
4	Conclusion.....	92
5	Attestation.....	93
6	Bibliographie.....	94
6.1	Références.....	94
6.2	Travaux non-cités	98
6.3	Contacts importants.....	99

7	Annexes.....	100
7.1	Annexe I - Plan de travail	101
7.2	Annexe II - Subventions	103
7.3	Annexe III - Questionnaire et fiche d'établissement	106
7.4	Annexe IV - Mail aux établissements et PV des entrevues	113
7.5	Annexe V - Courrier aux établissements et récapitulatif des contacts avec les établissements	120
7.6	Annexe VI - Outils : pistes d'amélioration sur le contenu du projet.....	123
7.7	Annexe VII - Outil de gestion de projet	126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des apports potentiels globaux	33
Tableau 2 : Fiche du projet.....	35
Tableau 3 : Prix coûtant de la prestation GDP.	43
Tableau 4 : Prix coûtant de la prestation GDP StartKit	43
Tableau 5 : Graphique du degré de subventionnement du projet par prestation.....	44
Tableau 6 : Tableau récapitulatif de la mise sur pied du projet	44
Tableau 7 : Actions correctives et objectifs : Les Ruinettes.	51
Tableau 8 : Graphique des coûts au mètre carré	52
Tableau 9 : Actions correctives et objectifs : La Rotonde	55
Tableau 10 : Actions correctives et objectifs : L'Escalier.....	58
Tableau 11 : Actions correctives et objectifs : La Poste	62
Tableau 12 : Actions correctives et objectifs : La Pergola.....	65
Tableau 13 : Résumé des best practice pour les établissements non interrogés.....	68
Tableau 14 : Résumé des actions correctives et objectifs pour les établissements non-interrogés	69
Tableau 15 : Tableau récapitulatif des retombées	72
Tableau 16 : Satisfaction du projet pour les établissements (attendu/obtenu)	76
Tableau 17 : Objectifs SMART	81
Tableau 18 : Objectifs SMART	83
Tableau 19 : Intérêt des clients pour le DD constaté par les offices du tourisme	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Logo d'Energy Management.....	3
Figure 2 : Les trois piliers du développement durable (définition élargie).....	8
Figure 3: Théorie du baquet	9
Figure 4 : Boucle du Management durable	14
Figure 5 : Prestations de l'AEnEC.....	17
Figure 6 : Émissions de gaz à effet de serre en station.	18
Figure 7 : Étapes d'un audit énergétique des bâtiments	19
Figure 8 : Schéma de déroulement global du projet.....	26
Figure 9 : Déroulement du projet dans le temps	29
Figure 10 : Comparaison des plannings	42
Figure 11 : Diagnostic global des Ruinettes.....	50
Figure 12 : Diagnostic global de La Rotonde	55
Figure 13 : Diagnostic global : L'Escale	58
Figure 14 : Diagnostic global : La Poste	61
Figure 15 : Diagnostic global : La Pergola	64
Figure 16 : Les étapes du projet	78
Figure 17 : Planning du projet.....	79
Figure 18 : Roue de Deming	80

LISTE DES IMAGES

Image 1 : Logo de Mountain Riders.....	17
Image 2 : Exemple de fiche Display	27
Image 3 : Les Ruinettes.	45
Image 4 : La Rotonde	46
Image 5 : L'Escale	47
Image 6 : Hôtel de la Poste.....	47
Image 7 : La Pergola	47
Image 8 : Le Carrefour	48
Image 9 : Logo de Zoho Projects	84

1 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Ce travail a été réalisé lors de ma dernière année à la HES-SO de Sierre. Le sixième semestre est, en effet, largement dédié au travail de Bachelor, étape incontournable pour l'obtention du Bachelor of Science HES-SO en Économie d'entreprise. Durant l'année académique 2011-12, mon option secondaire Manager21, dispensée à la HES-SO de Sierre, m'a permis de me familiariser avec les notions, concepts et outils qui entourent le développement durable. Désireux de mettre en pratique cette théorie et certain qu'il est actuellement impossible de passer à côté des principes de durabilité en entreprise, j'ai voulu articuler mon travail autour de ce thème.

La période de travail s'est étendue du 6 février au 16 juillet 2012, qui correspond à la date de remise du présent rapport.

1.2 CHOIX DU SUJET

J'ai eu le plaisir de lire le travail de Bachelor de Mlle Rachel Carballido, réalisé au sein de l'association "Elements" (Carballido, Impact du management durable dans les entreprises saisonnières en stations touristiques, 2011-a). Voulant faire le lien avec mon option secondaire Manager21, j'ai contacté monsieur Didier Faure, de la raison individuelle Energy Management, sise à Sembrancher. Satisfait du travail de Mlle Carballido et souhaitant aller plus avant dans des projets similaires, il m'a proposé de réaliser mon travail de Bachelor sur un projet qu'il était en train de mettre sur pied : eCoBagnes.

Monsieur Faure souhaite fédérer cinq hôtels et cinq restaurants de la commune de Bagnes pour ce projet de développement durable, pour en améliorer la gestion interne globale. Un objectif important du projet est de quantifier l'évolution du développement durable, pour déboucher sur l'élaboration d'une étiquette-énergie qui servira à classer les établissements suivant leur impact écologique.

Ainsi, ce travail aura pour but d'analyser le projet eCoBagnes en termes de retombées, de satisfaction des parties prenantes et de gestion de projet. Une première partie fixera les notions indispensables, une deuxième constatera les éléments importants liés au projet et une

dernière partie indiquera les pistes d'amélioration ainsi que les recommandations pour la prochaine itération du projet.

1.3 LE MANDANT

1.3.1 HISTORIQUE

Energy Management étant une Raison Individuelle, son histoire est celle de son incarnation, Didier Faure. D'origine française, il est ingénieur en matériaux composites de formation. Désireux de s'ouvrir à d'autres horizons, il voyagea pendant plus d'un an et demi, pour finalement s'installer en Suisse.

Sous le ciel helvétique, il travailla comme factotum durant la saison d'hiver 2008-9 au restaurant Les Ruinettes, situé sur le domaine skiable de Verbier. En œuvrant dans la maintenance, il se rendit compte des dépenses faramineuses d'énergie, communes à beaucoup d'établissements de ce type. Il comprit alors que quelque chose était à faire pour améliorer la situation. Cette sérendipité professionnelle constitue l'acte de naissance d'Energy Management.

C'est ainsi qu'il participa, l'année suivante, à un projet universitaire (École Polytech Savoie) sur un thème qui allait dorénavant abreuver son intérêt : le développement durable en station. Regroupant quatre étudiants et deux répondants – experts en énergie et bâtiment, le projet devait permettre de comprendre la façon dont les bâtiments consomment l'énergie en milieu alpin. Le projet se déroula aux Ruinettes et il constata de nouveau qu'une opportunité d'affaire existait pour créer son entreprise. Il perçut en outre l'importance de l'aspect comportemental dans l'appropriation du développement durable par l'entreprise.

Parallèlement, Didier Faure reprit des cours pour parfaire ses compétences en énergie et bâtiment. Cette formation devait déboucher sur l'obtention de la labellisation CECB¹, une référence en Suisse (Biollay, 2009). Préférant une démarche plus claire et plus parlante pour le public, il ne termina pas ses études et opta pour une approche différente.

Avec eCoBagnes, Energy Management signe son deuxième projet d'envergure, après eMotion. D'autres desseins sont en gestation, notamment un projet d'*écoséminaire*.

¹ Certificat Énergétique Cantonal des Bâtiments

Cet historique a été établi à la suite de l'entretien avec Didier Faure (Faure, Entretien avec Energy Management, 2012-a) ainsi qu'avec les repères historiques figurant dans le Business Plan d'Energy Management (Energy Management, 2010, p. 3).

1.3.2 VISION, MISSION, STRATÉGIE



Figure 1 : Logo d'Energy Management. Source : Energy Management

Energy Management répond à un besoin expérimenté sur le terrain par Didier Faure. Ainsi, il remarqua que si les gérants ne s'occupaient pas des problèmes énergétiques, il s'agissait moins d'un manque de sensibilité au développement durable que d'un manque de temps, point qui ressortira d'ailleurs largement dans l'étude qualitative.

Il y a une volonté de durabilité chez les gérants d'établissement, sapée par un emploi du temps chargé.

Ce besoin marque clairement une opportunité d'affaire pour Didier Faure, qui a décidé de le satisfaire par une prestation se voulant moins protocolaire et plus concrète pour les gérants que, par exemple, le CECB. C'est dans ce souci de clarté qu'il a élaboré ses produits. Ainsi, sa Gestion Énergétique Participative (GEP) (Energy Management, s.d.) permet une analyse personnalisée et propose des pistes d'amélioration cohérentes.

Energy Management a donc la vision de satisfaire un besoin clairement défini et existant, par le truchement de produits adaptés répondant à une stratégie de clarté.

1.4 OBJECTIFS ET DÉLIVRABLES

Les objectifs du travail seront dans un premier temps :

- de constater la bonne mise en œuvre du projet ;
- de constater les effets positifs et négatifs du projet ;
- de constater quels sont les apports du projet pour l'entreprise de monsieur Faure, pour les entreprises concernées et pour le mandant du projet.

Puis, dans une phase plus critique, ils seront :

- de critiquer les effets obtenus, qu'ils soient positifs ou négatifs ;
- de proposer des améliorations pour les éléments qui n'ont pas donné entièrement satisfaction ;
- de proposer d'autres initiatives entrant dans le canon du projet ;
- de constater les apports potentiels globaux d'un tel projet au niveau communal, cantonal et national ; ainsi que plus globalement concernant le secteur de l'hôtellerie-restauration ;
- définir quelles sont les subventions à obtenir sur ce thème.

Les livrables seront :

Situation initiale	<ul style="list-style-type: none"> - Historique d'Energy Management, utilisable pour le site internet de la société - Bibliographie des initiatives de développement durable en entreprise - Étude qualitative des retombées du projet - Plaquette de présentation du projet/TB
Retombées	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau d'analyse des retombées du projet pour la Société des Hôteliers, la commune et le canton
Suite du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Pistes d'amélioration du projet - Pistes d'évolution du projet



PARTIE I

DES NOTIONS DE BASE



1 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le but de ce chapitre est de définir brièvement une notion indispensable pour ce travail : le développement durable. Seront donnés la définition couramment admise, les enjeux, les axes et un bref historique pour comprendre le contexte de l'implantation du développement durable.

1.1 NOTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1.1.1 DÉFINITION ET ENJEUX

Il existe une multitude de définitions, plus ou moins précises, pour approcher la notion de développement durable. Beaucoup ne prennent en compte qu'un des aspects du développement durable comme, par exemple, l'écologie. Une telle confusion est réductrice. Ainsi, le rapport Brundtland définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (Harlem Brundtland, 2009).

L'approche est double, si l'on s'appuie sur des valeurs nouvelles « universelles » (Wikipedia, Développement durable, 2012), comme le principe de responsabilité (principe du pollueur-payeur), du principe de précaution (anticipation) et du principe de participation (Amrein, 2011) :

- **Dans le temps** : « Soyez bons avec la terre : elle ne vous a pas été donnée par vos parents, elle vous est prêtée par vos enfants. Nous n'héritons pas la Terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants. » (Citations-proverbes, s.d.). Il convient d'utiliser nos ressources de manière à ce que les générations futures soient pérennes.
- **Dans l'espace** : tous les humains doivent pouvoir accéder aux mêmes ressources.

Avec la révolution industrielle (XIX^e siècle), la pensée s'axait principalement autour de l'économie : croissance, profit, production. D'ailleurs, le PIB (créé dans les années 1930) est désigné comme l'indicateur de la richesse d'un pays. L'aspect social est quant à lui pris en compte à partir, principalement, de la seconde moitié du XIX^e siècle.

Un aspect n'avait pas été pris en compte : l'environnement. En effet, nos ressources sont limitées, car nous habitons une Terre finie. Il n'est donc pas soutenable de vivre comme si les ressources dont nous disposons étaient illimitées (Haake & Gueorguievsky, 2010, p. 20). Ainsi, dans son livre *L'entreprise légère*, Julia Haake indique que si tout le monde vivait à la manière des Européens, il faudrait 2.5 Terres pour subvenir aux besoins des humains. Plus impressionnant, il faudrait plus de dix Terres si tout les humains vivaient comme la population des Émirats Arabes Unis (Chervaz, Des effets délétères d'une surpopulation, 2011, p. 6).

De plus, si l'on prend en compte le problème démographique, nous allons au devant de graves problèmes. En effet, nos ressources, l'utilisation que nous en faisons et notre démographie font que nous sommes en surpopulation (Chervaz, 2011, p. 4). Or, cette surpopulation est la cause originelle de beaucoup de nos problèmes actuels. Stephen Hawking, le grand cosmologiste et physicien, a ainsi déclaré que nous devons faire face à de nombreux problèmes écologiques. Il va même plus loin en indiquant que si nous trouvons des solutions, elles ne seront utiles qu'à nous laisser un peu de temps pour développer une technologie nous permettant de coloniser l'espace (Ferguson, 2011). Pour lui, une approche durable – voire *soutenable* – en va de la survie de l'espèce humaine, bien que cela ne soit pas suffisant sur le long – voire sur le très long – terme.

1.1.2 LES TROIS PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le concept de développement durable, ainsi que nous l'avons survolé, regroupe trois piliers d'égale importance. Selon une définition élargie, ces trois piliers prennent racine sur deux axes, à savoir le temps et l'espace (Amrein, 2011) :

Le pilier économique : il prend en compte l'évolution économique et le type de stratégie au sein d'une entreprise. Sans évolution économique, le progrès technique est impossible. Or, sans progrès technique, ou sans innovation, l'entreprise est amenée à disparaître.

Le pilier social : le pilier social comprend les relations et les interactions entre les personnes. Une entreprise – et sa stratégie – a des effets sur les personnes qu'elle emploie. Inversement, les personnes – et plus largement la société – ont des effets sur l'entreprise. Ainsi, une entreprise aura une influence plus ou moins bénéfique sur la société selon les

conditions de travail qu'elle offre ; de même, les parties prenantes de l'entreprise ont une influence plus ou moins directe sur celle-ci.

Le pilier environnemental : il concerne l'écologie et l'environnement naturel. Les enjeux de ce pilier sont de préserver notre écosystème et d'épargner les ressources naturelles, qui se raréfient (Couillet-Demaizière, 2010, p. 71).

Le développement durable est la conjugaison de tous ces aspects. Une action qui ne s'appuie que sur un ou deux piliers n'est pas une action durable, et constitue une fausse approche du problème. Comme l'écrit Corinne Couillet-Demaizière (Au-delà de l'écologie - Développement durable, 2010), faire de l'écologie c'est avoir la tête dans le guidon, tandis que faire du développement durable, c'est regarder vers l'avenir.

Voici, en guise de résumé, les trois piliers du développement durable, s'insérant dans une notion de temps et d'espace :

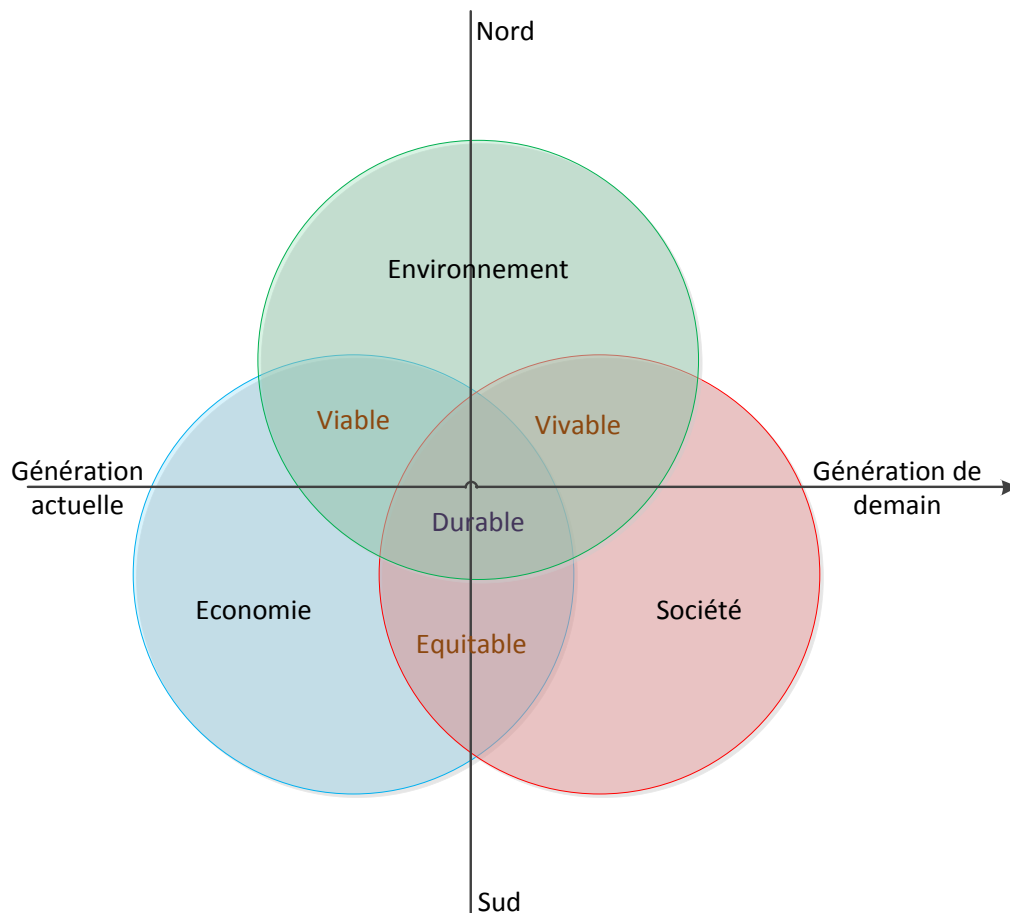


Figure 2 : Les trois piliers du développement durable (définition élargie). Source : Amrein (2011), adapté par Cédric Chervaz

Nous le voyons, les trois piliers sont intimement liés. Les actions entreprises ne sauraient délaisser un des axes au profit, seulement, des deux autres. Cela est d'autant plus important à souligner que beaucoup n'abordent le développement durable que sur l'axe environnemental (Couillet-Demaizière, 2010, p. XII). Le développement durable est une chaîne qui n'a que la force du plus faible de ses maillons.

Cela est fort bien expliqué par la théorie du baquet : un baquet représente un système et chaque planche représente un sous-élément du système. Il ne sert à rien de faire preuve d'excellence dans un ou deux sous-éléments, si l'on est très mauvais dans le troisième : le système dysfonctionnera (Wikipedia, Théorie du baquet, 2011).



Ci-contre, la théorie du baquet imagée : si une action remplit parfaitement les critères de deux piliers mais néglige le troisième, le système (ici le développement durable) dysfonctionne.

Figure 3: Théorie du baquet. Source : Wikipedia

1.2 HISTORIQUE

Les préoccupations liées à l'utilisation des ressources ne sont pas si récentes, bien que le terme de développement durable soit, lui, relativement jeune.

Ainsi, en 1909 déjà, une science pour étudier les rapports entre les sociétés humaines et leur environnement naturel est créée : la géonomie (La Toupie, s.d.). Ce n'est que quarante ans plus tard que le président états-unien Truman utilise la notion de développement. Ce terme, qui s'opposera peu à peu au terme de croissance, comprend deux notions importantes : les valeurs sociales et les valeurs culturelles (Matos-Wasem, 2009).

Dans les années 1970, l'aspect écologique, jusque là oublié, est pris en compte. Cela est sans doute dû aux chocs pétroliers (1973 et 1979), qui font prendre conscience que nos ressources sont limitées. Plusieurs événements ont lieu, et montrent que l'écologie devient une préoccupation importante (Wikipedia, Développement durable, 2012) : la création du Ministère de la protection de la nature et de l'environnement (France, 1971) et la publication du rapport alarmiste *The limits to growth* (Les limites de la croissance) par le Club de Rome, créé en 1968 (Possoz, 2011).

Malgré toutes ces prémices, le développement durable naît en 1987, par le rapport Brundtland, publié sous le titre *Notre avenir à tous* (Harlem Brundtland, 2009). Avec ce rapport, la définition du développement durable est fixée, et son concept, avec les trois axes, est établi. Si le Club de Rome avait, avec son rapport *The limits to growth*, prédit que l'activité économique était impossible avec la préservation de nos ressources, *Notre avenir à tous* concluait le contraire en affirmant que le développement économique était compatible avec les préoccupations environnementales (Histoire & Géographie au pays de Voltaire, 2011).

A partir de là, la machine « développement durable » s'emballe, et une multitude de conférences, notamment sur le climat, seront données à travers le monde. Le sommet de la Terre de 1992, à Rio de Janeiro, popularisera le terme de développement durable. Plusieurs actions mémorables seront entreprises, parmi lesquelles sont à citer : adoption de l'Agenda21 (1992), sommet de Johannesburg (2002), Protocole de Kyoto (2005), conférences sur le climat (2009 et 2012). Plus récemment, en juin 2012, le sommet Rio+20 s'est déroulé au Brésil. Décrit par Ban Ki-Moon, secrétaire général de l'ONU, comme « trop important pour échouer » (Pasquesoone, 2012), il a fortement déçu. Ce sommet n'est, selon Dennis Meadows (membre honoraire du Club de Rome), qu'« un énorme cirque [où l]es gens [...] viennent de tous les pays essentiellement pour s'assurer que rien n'arrivera qui pourrait interférer avec leur destin national. » (Arte, 2012).

2 LE MANAGEMENT DURABLE EN ENTREPRISE SAISONNIÈRE

Le projet eCoBagnes s'inscrivant dans des établissements saisonniers, il est primordial de fixer quelques notions importantes. Ce chapitre a pour but d'aborder la notion d'entreprise

saisonnière et la notion de management durable. Pour ce qui est du management durable, outre la notion elle-même, il sera dit un mot sur ses enjeux et sa mise en place dans les entreprises.

2.1 L'ENTREPRISE SAISONNIÈRE

L'annexe 1 relative à l'article 15, chiffre 1, CCNT Durée du travail/heures supplémentaires alinéa 2 de la convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse (2010) définit l'entreprise saisonnière comme suit :

Sont considérées comme entreprises saisonnières :

1. les entreprises qui ne sont ouvertes que pendant certaines périodes de l'année et qui connaissent une ou plusieurs hautes saisons ;
2. les entreprises qui sont ouvertes toute l'année et qui connaissent une ou plusieurs hautes saisons d'une durée totale de 3 mois au moins et de 9 mois au plus suivant le système de calcul suivant :
les hautes saisons sont les mois pendant lesquels le chiffre d'affaire *[sic]* moyen du mois est supérieur au chiffre d'affaires mensuel moyen de toute l'année; le chiffre d'affaires mensuel moyen pendant les mois de haute saison doit être supérieur d'au moins 35% au chiffre d'affaires mensuel moyen des autres mois.

Toutes les entreprises prenant part au projet eCoBagnes entrent dans le cadre de cette définition ; ce sont donc toutes des entreprises saisonnières. Partant, il était nécessaire de connaître le type d'établissements analysés, puisque la notion de pics saisonniers est déterminante.

2.2 LE MANAGEMENT DURABLE

2.2.1 DÉFINITIONS ET ENJEUX

La notion de management durable peut être définie comme la rencontre entre le développement durable et l'entreprise. Il s'agit donc d'intégrer le développement durable et tous ses aspects (économique, social et environnemental) dans la gestion, le management de l'entreprise. L'entreprise

Le **management durable** est la mise en pratique des principes du développement durable au sein d'une entreprise ou d'une collectivité par le truchement de décisions et d'actions.

devrait devenir un acteur actif, et non plus subir les pressions externes, comme les contraintes légales, les pressions des clients, des ONG et des autres parties prenantes (Chauvaux & Rosé, 2003, pp. 3-22). Cela passe par la prise de décisions et par l'élaboration d'une stratégie adéquate.

Ceci n'est pas vide de sens. En effet, si la notion de développement durable peut paraître incompatible avec le monde entrepreneurial, l'entreprise est un acteur important. En outre, comme le souligne Corinne Couillet-Demaizière (Au-delà de l'écologie - Développement durable, 2010, p. 5), tout le monde doit y trouver son compte, ce qui inclut les entreprises.

Les enjeux du management durable sont multiples. Le premier qui doit frapper l'esprit est un enjeu sociétal (Couillet-Demaizière, 2010) : sur ce sujet, l'entreprise a un vrai rôle à jouer et une vraie responsabilité à assumer. Nous nous trouvons en effet dans un contexte d'urgence : nous devons faire face à de multiples crises (environnementales, économiques, financières...). De plus, notre société évolue rapidement, au travers, par exemple, de la mondialisation, la tertiarisation de l'économie, le vieillissement de la population, l'évolution des consciences, etc. De fait, le monde du travail s'en trouve affecté, et nous voyons apparaître des maux coûteux : stress, maladies, absentéisme.

C'est pour cela que les entreprises, depuis les années 1990, intègrent petit-à-petit le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui est l'« [i]ntégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Barbey, 2012, p. 16). Il s'agit donc d'aller plus loin que le cadre strictement légal, et de dépasser les questions d'image.

La **RSE** est l'implication volontaire des entreprises sur des questions de développement durable.

D'autres enjeux, bien entendu, apparaissent. Ils se calquent tous sur les piliers du développement durable, comme l'indiquent Corinne Couillet-Demaizière (2010) et le 10e numéro du magazine Créateurs (Vormus, 2009, p. 40) :

- **Enjeux économiques :** Il s'agit d'atteindre l'équilibre économique sur le long terme : innover, créer de la richesse, et investir

différemment (ne pas attendre des retombées que sur le court terme).

- **Enjeux sociaux :**

Les enjeux sociaux passent par une revalorisation des ressources humaines : remettre l'humain au centre de l'entreprise, qu'il s'agisse des employés, mais aussi des clients, et de toutes les parties prenantes. Ceci contribue évidemment au dynamisme de l'entreprise, qui doit prendre en compte les attentes des travailleurs et veiller aux conditions de travail (égalité des chances, protection sociale, évolution de carrière...).

- **Enjeux environnementaux :**

Les enjeux environnementaux comprennent la préservation de l'écosystème (faune et flore), de l'énergie et des ressources naturelles.

Ces enjeux, ainsi que les actions entreprises pour y répondre, doivent être cohérents avec les problématiques : si l'entreprise fait du *greenwashing*² en mettant sur pied quelques actions environnementales, elle adopte une vision courte qui la mènera à l'échec (Coullet-Demaizière, 2010).

2.2.2 DANS L'ENTREPRISE : COMMENT S'Y METTRE ?

En premier lieu, ce sont les grandes entreprises comme IBM, l'Oréal ou Shell qui se sont lancées dans l'aventure : les pressions, notamment des ONG, se faisaient principalement sur les multinationales. Ce sont elles, en outre, qui avaient les moyens d'innover et d'ouvrir la voie.

Mais dans les PME, comment mettre sur place le management durable, mise à part s'inspirer de ces grands groupes, ou d'autres entreprises avant-gardistes ?

Encore une fois, Corinne Coullet-Demaizière (2010) et Rachel Carballido (2011-a) donnent une bonne méthodologie :

² Faire du *greenwashing* est l'action de se donner une bonne image, souvent injustifiée, en utilisant des prétextes écologiques.

1. Avant toute chose, il faut connaître où l'entreprise se situe du point de vue du développement durable. Il s'agit donc de réaliser un audit, pour savoir quel est le point de départ.
2. Une fois que l'entreprise sait d'où elle part, il lui faut savoir où elle veut aller. C'est donc pour cela qu'il va falloir définir une vision : « où voulons-nous être, au niveau "durabilité", l'année prochaine ? Dans 5 ans ? Dans 10 ans ? »
Pour cela, l'entreprise peut se servir d'un benchmark pour se comparer, et suivre des bonnes pratiques (*best practices*) d'autres entreprises.
3. Une fois qu'elle sait où elle se situe et où elle souhaite aller, l'entreprise devra définir une stratégie. La stratégie est l'ensemble des moyens qu'elle va mettre sur pied pour atteindre sa vision. Un plan d'action devra être décidé, ainsi que des indicateurs pour mesurer le chemin parcouru.
4. Lorsque le plan d'action est achevé, l'entreprise peut le mettre en pratique. Il est important que tous les niveaux de l'entreprise soient impliqués dans le projet. Il est en outre plus efficace d'avancer pas à pas pour bien intégrer chacune des actions.

La transparence, le partage entre entreprises des *best practices*, le respect des principes fondamentaux ainsi qu'un suivi régulier sont la base d'une bonne diffusion du management durable. Comme le contexte et l'entreprise évoluent, il est impossible d'imaginer qu'après avoir mis en place une action le travail est terminé. Il est nécessaire d'avoir à l'esprit un souci d'amélioration constante, comme une boucle que nous pouvons imaginer comme suit :

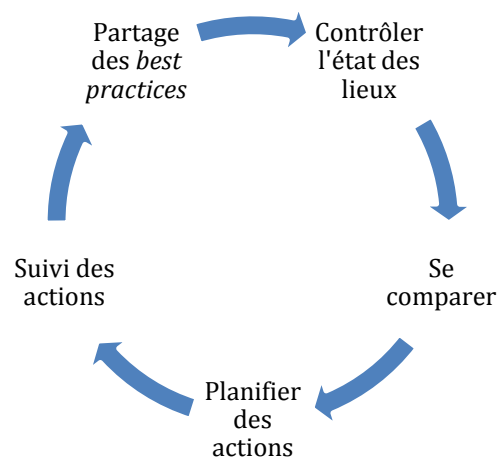


Figure 4 : Boucle du Management durable. Source : Élaboration propre

Pour finir ce chapitre, il convient de rappeler ce postulat :

Succomber au chant des sirènes de l'écologie et de la bonne conscience n'est pas acceptable, ni viable, à longue échéance. Se contenter d'intervenir sur l'aspect environnemental, satisfaire en vitrine plutôt qu'en profondeur, n'est qu'un leurre qui ne promet aucun lendemain meilleur. (Coullet-Demaizière, 2010, p. 344)

3 INITIATIVES ET SUBVENTIONS SUR LE THÈME DE LA DURABILITÉ

Ce chapitre a pour but de donner une idée de ce qui se fait déjà en matières d'initiatives de développement durable. Le mandant pourra ainsi voir ce qui se fait ailleurs, et aura une idée des subventions disponibles pour des projets de développement durable. Il est à noter que ce qui se fait dans les bâtiments eux-mêmes (CECB, normes de constructions, Minergie, etc.)³ est jugé hors-sujet par le mandant.

3.1 INITIATIVES

3.1.1 EN SUISSE

Diverses stations suisses œuvrent dans le sens du développement durable, principalement sur l'axe environnemental. Parmi celles qui proposent des actions, citons :

Crans-Montana : Crans-Montana est le premier groupement de communes ayant obtenu le label *Cité de l'énergie*⁴ (Suisse énergie, 2009). Bien qu'il s'agisse d'actions émanant d'une collectivité publique, elles n'en sont pas moins intéressantes à observer. En effet, Crans-Montana a procédé à un bilan énergétique (ce qu'à fait Didier Faure dans les établissements hôteliers) et a défini un plan d'action complet. Les bâtiments publics sont alimentés pour une bonne part en énergie solaire ou géothermique. Un réseau de chauffage à distance est en construction, qui sera terminé à la fin de l'année 2012 (Crans-Montana, s.d.). Il est à relever qu'Icogne dispose d'un règlement visant à « promouvoir l'utilisation économe et rationnelle de l'énergie et à encourager le recours aux énergies indigènes et renouvelables » (Crans-Montana, s.d.).

³ Concernant les normes et le CECB, une courte bibliographie est exposée en fin de document, dans « Travaux non-cités ».

⁴ Le label *Cité de l'énergie* certifie que la commune labellisée met en œuvre une politique active de durabilité en ce qui concerne l'énergie (Suisse énergie, s.d.).

Villars : la station de Villars fait montre d'un grand intérêt pour le tourisme vert. Elle communique également sur ses actions ; on trouve en effet, sur son site Internet (Villars-Gryon, s.d.), les actions engagées par Villars Tourisme, les offres et events, la localisation des lieux de collecte des déchets, divers articles sur l'écologie, la charte environnementale de Villars Tourisme et les actions à entreprendre. On y apprend également que l'Office du Tourisme est labellisé Valais Excellence, ISO 9001 (gestion de la qualité) et ISO 14001 (management environnemental). Concernant les projets futurs, notons la volonté de réaliser un éco-bilan après chaque événement, de poursuivre la communication et la sensibilisation auprès des clients et habitants.

Bien entendu, il y a pléthore d'exemples, concernant des actions mises en place par les stations pour faire avancer les aspects social et écologique du développement durable. L'association *Mountain Riders* (Cf. point 3.1.2) publie régulièrement l'éco-guide des stations de montagne, qui regroupe les bonnes pratiques dans les stations de Suisse et de l'étranger. Cet éco-guide est disponible sur le site de l'association (Mountain Riders, s.d.). Il n'est pas nécessaire de se pencher plus avant sur ces actions, puisqu'elles sortent du cadre du projet et qu'elles ont déjà été répertoriées. Cependant, il est nécessaire de remarquer qu'elles sont le symptôme d'une prise de conscience ; prise de conscience qu'il y a encore beaucoup de travail pour rendre les stations de ski durables.

Des projets ont cependant lieu en Suisse, que ce soit en station ou non. Pour la plupart, il s'agit de réaliser un audit énergétique dans les entreprises, afin d'en améliorer le rendement. Il y a également des projets de moins grande envergure, qui proposent des conseils en matière de gestion énergétique, sans toutefois auditer l'entreprise. Ce genre de projets est légion et il est impossible d'en donner ici une liste exhaustive.

Ainsi, la majorité des actions concerne le conseil. D'autres, avant de les prodiguer, élaborent un audit dans l'entreprise. Plus rares, d'autres proposent en sus un benchmark et/ou un suivi pour les améliorations proposées.

Ainsi, BKW FMB Energie SA a récemment signé un partenariat exclusif avec l'Association Hôtelière Valaisanne, pour la création d'un benchmark national en milieu hôtelier (Bérod, 2012). M. Bérod, Directeur de l'AHV se montre disponible pour répondre à

toutes les questions sur ce partenariat⁵. De même, M. Iten, de BKW FMB Energie SA, est disposé à donner toutes les informations nécessaires sur le projet⁶.

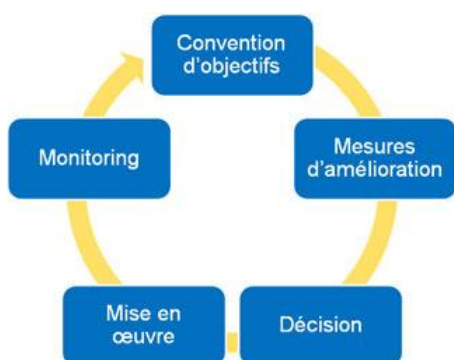


Figure 5 : Prestations de l'AEnEC. Source : AEnEC

L'Agence de l'Énergie pour l'Économie (AEnEC)⁷ propose également des projets et prestations pour les entreprises, en matière d'économie d'énergie (Agence de l'énergie pour l'économie, s.d.).

Si les audits, en général, ne portent que sur un aspect (efficacité énergétique, aspect social, ou audit financier, etc.), certains outils permettent un audit de développement durable relativement complet. Il en va ainsi du programme EcoEntreprise, avec son logiciel OKPilot, qui est un outil informatique permettant un audit de développement durable (Programme EcoEntreprise, s.d.).

Il est également intéressant de noter que des entreprises comme Ernst&Young, l'une des *Big Four*⁸, répondent aux préoccupations actuelles en proposant un soutien pour ce qui concerne l'instauration et la gestion du développement durable (Ernst&Young, s.d.).

3.1.2 À L'ÉTRANGER

Outre quelques actions écologiques dans les stations (tri sélectif, journées-nettoyage, etc.), divers projets ou programmes ont lieu.

Ainsi, en France, *Mountain Riders* a mis en place une opération « bilan carbone », dont l'objectif est de mesurer les émissions de gaz à effet de serre dans une dizaine de stations (Mountain Riders, s.d.).



Image 1 : Logo de Mountain Riders. Source : Mountain Riders

⁵ Patrick Bérod, Directeur de l'AHV, p.berod@vs-hotel.ch ou 027 327 35 10

⁶ M. Iten, BKW FMB Energie SA, info@bkw-fmb.ch ou 031 330 51 11

⁷ Voir chapitre 4.2.3 de cette partie.

⁸ Les *Big Four* (E&Y, Deloitte, KPMG et PwC) sont les quatre plus grandes entreprises d'audit financier au monde.

Cette opération a permis un constat sans appel. *Mountain Riders* a constaté que les deux postes les plus polluants sont le transport de touristes et le chauffage/électricité consommés par les touristes. Ces deux postes représentent à eux deux 92% des émissions de gaz à effet de serre (ForeverGreen, 2011). L'urgence se situe donc bien dans le transport des touristes et dans les établissements hôteliers.

Le graphique ci-dessous indique la part d'émissions de gaz à effet de serre produite par poste :

Emissions de gaz à effet de serre en station

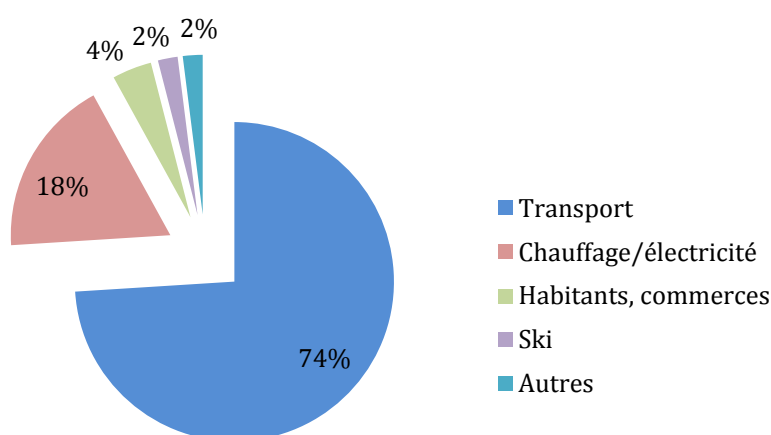


Figure 6 : Émissions de gaz à effet de serre en station. Source : ForeverGreen.eu (adapté par Cédric Chervaz)

La France a également pris conscience qu'il est nécessaire de s'unir, et de ne pas agir que localement. Ainsi a été créé l'ANMSM (Association Nationale des Maires de Stations de Montagne). L'ANMSM, qui regroupe une centaine de stations dans six massifs français, a pour but de

déploie[r] son expertise auprès des pouvoirs publics pour valoriser les spécificités de ces communes en altitude sur les problématiques stratégiques liés à l'activité touristique. Le tourisme génère un développement d'activité pour l'ensemble du tissu économique local au-delà du seul territoire des stations, qui doivent, non seulement, s'adapter aux enjeux du développement durable mais également faire face à la concurrence internationale pour les plus grandes. (ANMSM, s.d.)

Elle permet une communication homogène et un plan d'action plus efficaces sur divers sujets, ainsi qu'un accompagnement accru des stations. En outre, cela constitue un formidable outil d'observation, avec la récolte d'informations très variées.

Pour ce qui est des projets d’audits énergétiques ou d’audits de développement durable en entreprises, la Belgique est en avance. « Pourquoi [...] ne pas appliquer aux bâtiments la même traque que celle touchant les autres postes du compte de résultats ? » (Grégoire, 2007) C’est dans cette logique économique implacable que les entreprises réfléchissent ; et cela fonctionne, puisqu’elles voient un retour sur investissement malgré une hausse importante des prix de l’énergie⁹. L’auteur de l’article, Caroline Grégoire, indique la marche à suivre pour un audit, réalisé par un intervenant externe :

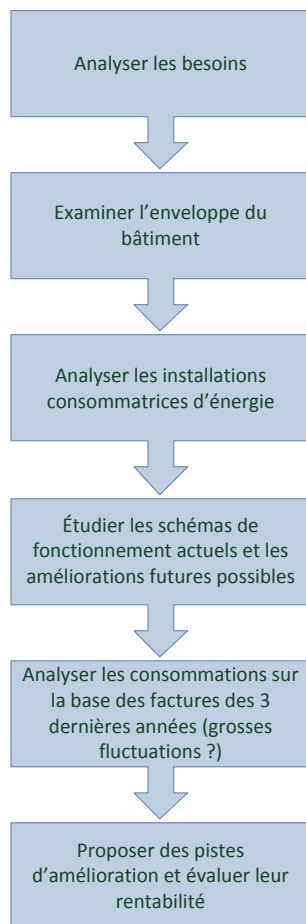


Figure 7 : Étapes d'un audit énergétique des bâtiments. Source : Grégoire C. (adapté par Cédric Chervaz)

Il est à remarquer qu’il s’agit peu ou prou de la même méthodologie utilisée par Didier Faure pour son projet eCoBagnes.

⁹ Caroline Grégoire (2007) indique une hausse de près de 30% des coûts de l’énergie pour les entreprises (chiffres belges).

3.2 SUBVENTIONS

Sauf indications contraires, les renseignements concernant les subventions cantonales et communales ont été obtenus lors d'une correspondance électronique avec M. Guy Jacquemet, ingénieur pour l'énergie des bâtiments au Service de l'énergie et des forces hydrauliques au Département de l'économie, de l'énergie et du territoire (Service de l'énergie et des forces hydrauliques, 2012).

3.2.1 SUBVENTIONS CANTONALES

Le canton du Valais a mis sur pied un programme de promotion pour l'énergie. Il existe plusieurs domaines pour l'octroi de subventions : assainissement de l'enveloppe des bâtiments, solaire et thermique, bois, assainissement énergétique des processus industriels, MINERGIE, remplacement des chauffages électriques, solaire et photovoltaïque, raccordement à un chauffage à distance, et prolongation du délai d'assainissement d'une installation de combustion¹⁰.

Aucun de ces domaines ne couvre les projets tels qu'eCoBagnes. Cependant, la Loi sur l'énergie du 15.01.2004 stipule que :

Art. 18 : Recherche et développement

1. Le département peut encourager la recherche et le développement en matière d'utilisation rationnelle de l'énergie, de diversification des énergies et de recours aux énergies renouvelables.
2. Le département peut soutenir des projets pilotes et de démonstration, des expérimentations, des analyses et des essais dans le terrain.
3. Le département collabore en particulier avec la Haute École Valaisanne.

En vertu de cet article, il y a la possibilité de faire une demande de subventionnement même si le projet n'est pas concerné par l'un des programmes cités plus haut. La demande de subventionnement doit être adressée par écrit au Service de l'énergie et des forces hydrauliques, et doit comporter toute la documentation nécessaire pour prouver que le projet a un réel intérêt, d'un point de vue énergétique. Il s'agira d'envoyer un descriptif complet du projet, avec schémas et calculs. Comme M. Faure a déjà un business plan concernant son activité et qu'il a également écrit un dossier de présentation du projet, il sera avantageux de

¹⁰ Le « Résumé des mesures de promotion dans le domaine de l'énergie dans le canton du Valais » (Service de l'énergie et des forces hydrauliques, 2012-b) figure dans les annexes (Annexe II - Subventions, p. 103).

les faire parvenir au service concerné, en ayant pris soin, au préalable, de modifier les documents avec les données les plus récentes.

Les demandes sont traitées au cas par cas ; il n'est donc pas possible de donner une estimation des subventions potentielles.

Outre ce programme lié à l'énergie, le Centre de Compétences financières (CCF SA), qui est en quelque sorte le « bras financier de l'État du Valais en faveur des PME [du] canton » (Centre de Compétences Financières SA, s.d.), est également compétent pour l'octroi de subventions liées à ce type de projets.

En effet, une bourse « Conseil entreprise » a été créée, qui a pour but d'exalter la compétitivité des entreprises valaisannes. Didier Faure a déjà fait une demande de subvention pour le projet eCoBagnes, cette année. La demande a été acceptée, puisqu'il a été l'un des rares à avoir déposé un dossier (Faure, 2012-b). Toutefois, il serait intéressant de solliciter le CCF à nouveau, puisqu'il a subventionné le projet à hauteur de 50% du prix (avec toutefois un plafond à CHF 50'000.—).

La demande doit être motivée par écrit, avec toute la documentation nécessaire. En outre, la demande doit être déposée par « un organisme local du tourisme » (Energy Management, 2011). Il faut donc, au préalable, qu'Energy Management se fasse mandater par un tel représentant (SHRCV, AHV, ou autres).

En cas d'exportation du projet, peut-être dans le Chablais vaudois, le canton de Vaud peut supporter financièrement le projet. Il faudra donc motiver une demande écrite avec toute la documentation nécessaire au Service de l'environnement et de l'énergie du canton de Vaud (Service de l'environnement et de l'énergie du canton de Vaud, s.d.) ainsi qu'au Service de la promotion économique et du commerce du canton de Vaud (Service de la promotion économique et du commerce du canton de Vaud, s.d.).

3.2.2 SUBVENTIONS COMMUNALES

Les communes œuvrent également dans la promotion du développement durable, puisque 33 communes valaisannes (sur un total de 141) proposent des aides financières dans le domaine de l'énergie. Les programmes couverts par ces mesures sont : construction MINERGIE, transformation MINERGIE, construction ou transformation MINERGIE-P, rénovation énergétique d'un bâtiment existant, solaire et thermique, solaire et photovoltaïque, chauffage au bois, pompe à chaleur, remplacement du chauffage électrique, raccordement au chauffage à distance, forage pour une pompe à chaleur, achat de vélo ou scooter électrique, ou, et c'est le plus intéressant, diagnostic énergétique d'un bâtiment existant.

Quatorze commune allouent des subsides pour les projets de diagnostic d'un bâtiment existant¹¹. Comme c'est l'un des axes du projet eCoBagnes, il serait intéressant de regarder du côté des communes si le projet, dans son évolution, touche à l'une d'elles.

La démarche est la même que pour une demande de subventionnement au canton du Valais : il convient d'écrire une demande à la commune, avec toutes les précisions nécessaires à la justification du projet.

Les demandes sont traitées au cas par cas ; il n'est donc pas possible de donner une estimation des subventions potentielles.

Il vaut la peine de contacter les communes où le projet a lieu, même si celles-ci n'ont pas de programme spécial. Nonobstant l'absence de programme particulier, certaines communes acceptent volontiers de participer dans des projets qui sont, pour elles, synonymes de dynamisme.

En cas d'exportation du projet, peut-être dans le Chablais vaudois, certaines communes du canton de Vaud peuvent entrer en matière pour l'octroi de telles subventions.

3.2.3 AUTRES SUBVENTIONS

D'autres subventions que cantonales ou communales existent.

¹¹ La liste des « Mesures d'aides financières des communes valaisannes dans le domaine de l'énergie » (Service de l'énergie et des forces hydrauliques, 2012-a) figure dans les annexes (Annexe II - Subventions, p. 103).

Ainsi, la Fondation Centime Climatique avait un programme Bâtiments¹², qui soutenait de tels projets. Celui-ci s'est terminé à la fin de l'année 2009, et est relayé depuis janvier 2010 par le Programme Bâtiments national de la Confédération et des cantons (Pedalino, 2012). Les demandes peuvent être déposées directement sur le site du Programme Bâtiments¹³. La demande sera analysée par le Service de l'énergie du canton correspondant.

Outre ce programme, la Confédération (plus précisément de l'Office fédéral de l'énergie) propose le programme Prokilowatt¹⁴, pour le domaine des économies d'énergie dans les entreprises. Il fonctionne par appels d'offres, et le prochain aura probablement lieu en novembre 2012 (Demont, 2012). Il faudra donc se renseigner au moment voulu auprès de Prokilowatt.

Il peut également être intéressant de se pencher du côté des fondations. Citons par exemple Summit Foundation, qui œuvre pour la sensibilisation à l'écologie, que ce soit en station ou non. Bien que sa collaboration avec les stations se limite en général à des actions de sensibilisation et de communication, il est possible d'envisager un partenariat¹⁵ (Kressman, 2012).

4 ECOBAGNES

Après avoir abordé les notions importantes de développement et management durable, et après s'être enquis de ce qui se fait ailleurs, nous pouvons nous pencher plus précisément sur le projet eCoBagnes. Ce chapitre reprendra quelques éléments de la genèse du projet pour situer le contexte. Puis le projet lui-même sera décrit, ainsi que les parties prenantes. Comme le mandant le demande, les apports potentiels globaux du projets seront détaillés. À la fin du chapitre, une fiche de projet le résumera.

¹² Pour prétendre à une contribution de la Fondation, le projet aurait dû permettre de diminuer, au minimum, les émissions de CO₂ de 1'000 tonnes sur la période 2008-12.

¹³ <http://www.dasgebaeudeprogramm.ch>.

¹⁴ <http://www.bfe.admin.ch/prokilowatt/index.html?lang=fr>

¹⁵ <http://www.summit-foundation.org/index.php>

4.1 LE PROJET ECOBAGNES

Ce sous-chapitre a été réalisé, sauf indications contraires, grâce à diverses entrevues avec Didier Faure (septembre 2011 pour la proposition de mandat, février, avril et mai 2012), au business plan de sa société (Energy Management, 2010), ainsi que du dossier de présentation du projet à l'intention de la SHRCV (Energy Management, 2011). Quelques précisions ont été apportées par voie de courrier électronique avec M. Faure.

4.1.1 CONTEXTE DU PROJET, ORGANISATION ET PARTIES PRENANTES

Le projet eCoBagnes s'inscrit dans une réalité constatée sur le terrain par Didier Faure : si beaucoup d'actions sont mises sur pied au niveau local, les établissements saisonniers (hôtels et restaurants) des stations touristiques ont encore du travail à accomplir pour faire figure d'exemples en termes de durabilité, malgré des efforts certains. Cela est surtout vrai pour les hôteliers-restaurateurs du Bas-Valais (Bérod, 2012)¹⁶.

C'est donc en travaillant comme factotum aux Ruinettes que M. Faure se rendit compte du travail à accomplir malgré la bonne volonté des gérants : beaucoup n'ont pas le temps de s'adonner au long travail d'audit nécessaire pour emprunter la voie du développement durable, les saisons de travail étant surchargées. Ce point ressortira d'ailleurs dans le chapitre « Étude de marché » : certains hôteliers et restaurateurs s'intéressent de près aux économies d'énergie et d'eau, mais n'ont ni le temps ni les moyens d'aller plus loin. En effet, il convient d'effectuer des mesures, de procéder à des calculs et des observations.

Ce manque de temps ou de moyens ont représenté une opportunité d'affaire intéressante pour Energy Management.

Les parties prenant part au projet sont les suivantes :

- Energy Management, l'instigateur du projet
- La SHRCV¹⁷, mandatrice du projet et soutien financier
- Le CCF, qui subventionne le projet
- Les établissements saisonniers, au nombre de neuf

¹⁶ Cette affirmation sera plus détaillée dans le sous-chapitre suivant : « Les apports potentiels globaux ».

¹⁷ Société des Hôteliers, Restaurateurs et Cafetiers de Verbier Val de Bagnes

Le projet est organisé comme suit :

Didier Faure propose à la Société des Hôteliers, Restaurateurs et Cafetiers de Verbier Val de Bagnes (SHRCV) de le mandater pour le projet eCoBagnes. Pour cela, M. Faure présente un dossier de présentation du projet à la SHRCV.

La SHRCV, intéressée, valide le projet et le propose au Centre de Compétence Financière de l'État du Valais (CCF). Celui-ci a accepté de subventionner à hauteur de 50% (avec toutefois un plafond à CHF 50'000.—), une fois le projet achevé. En effet, le CCF a créé une bourse « Conseil entreprise », qui a pour but de financer des projets de conseils en entreprise. Le but de cette bourse est d'augmenter les compétences dans les entreprises valaisannes et de favoriser la compétitivité. Il est à noter le rôle primordial de la SHRCV, puisque le CCF indique que tout projet doit être présenté par « un organisme local du tourisme » (Energy Management, 2011).

Une fois la demande de subventionnement acceptée, la SHRCV mandate Energy Management pour la coordination globale du projet, la prestation de conseil aux établissements-membres et le retour des résultats avec rapport.

Energy Management mandaté par la SHRCV, le projet est réalisé auprès des établissements, au nombre de neuf¹⁸. Il s'agit d'hôtels et de restaurants de Bagnes, tous saisonniers. Les établissements ne paient que la moitié du prix total du projet, l'autre moitié étant subventionnée par le CCF.

Sur la page ci-après, le déroulement du projet est schématisé de manière simplifiée.

¹⁸ Les établissements prenant part au projet sont présentés individuellement dans la deuxième partie, dans le chapitre « Étude de marché ».

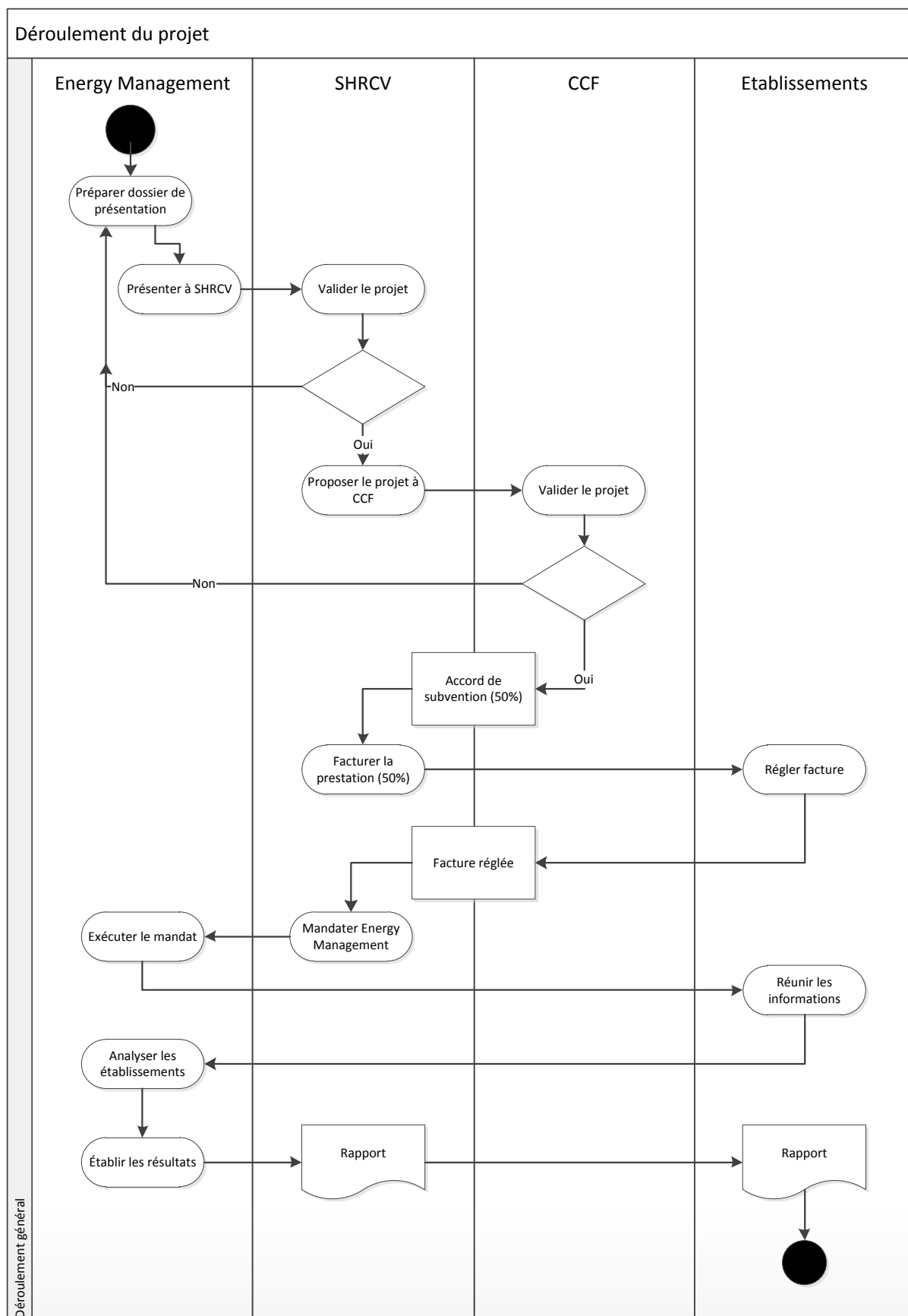


Figure 8 : Schéma de déroulement global du projet. Source : Élaboration propre

4.1.2 LES PRODUITS

Les produits proposés par le projet (GDP et GDP StartKit) sont adaptés aux entreprises saisonnières. En effet, M. Faure constate très justement qu' « on ne peut pas gérer de la même façon un restaurant avec 50 employés l'hiver, 7 employés l'été, ouvert 7 mois par an, en milieu alpin, et un même établissement fonctionnant continuellement à 100% en plein centre ville » (2011).

La GDP (Gestion Durable Participative) vise à introduire les établissements saisonniers au management durable. Voici, dans l'ordre, le déroulement de la prestation GDP :

Collecte des informations et analyse : il s'agit de collecter les informations sur des aspects énergétiques, pour réaliser un diagnostic de la gestion de l'énergie. Les informations voulues sont :

- Les factures énergétiques sur trois ans
- Les plans pour calculer la Surface de Référence Énergétique
- La collecte d'autres points précis, comme la liste des appareils énergivores
- Autres précisions en accord avec le gérant

Diagnostic global : le diagnostic global est établi avec des outils adaptés, grâce aux organismes OkPilot et Hôtellerie Suisse. Le diagnostic DD est complété par une étiquette énergétique (Display). L'étiquette Display a été préférée au Certificat Énergétique Cantonal des Bâtiments (CECB) pour son approche ludique et facile d'accès.



Image 2: Exemple de fiche Display.
Source : display-campaign.org

Sensibilisation et formation du personnel : une sensibilisation personnalisée d'une demi-journée a lieu dans chaque établissement, dans le but d'éduquer et de motiver le personnel. Une formation est également dispensée en deuxième partie de saison, qui concerne le diagnostic. Cette formation n'est pas donnée dans le cadre de la prestation GDP StartKit.

Fiche d'établissement et rapport écrit : en fin de saison, lors du débriefing, la fiche de l'établissement et le rapport qui l'accompagne sont présentés au gérant. La fiche comporte, sur le recto, les informations suivantes : les informations générales liées à l'établissement (personnel, nuitées, année de construction/rénovation), un graphique sur trois ans de la consommation énergétique avec indication des pics de puissance et une rétrospective énergétique de l'hiver analysé. Au verso se trouvent les points forts et les points à améliorer, un graphique du diagnostic global, les actions correctives proposées par Energy Management avec les objectifs pour la saison suivante, ainsi que les *best practices* de l'établissement. Il est à noter que le rapport est moins détaillé si l'établissement choisit la prestation GDP StartKit.

Il faut compter de CHF 4'000.— à CHF 5'000.— pour une prestation GDP, et de CHF 2'000.— à CHF 3'000.— pour la prestation GDP StartKit.

La prestation devrait durer trois ans pour permettre un suivi optimal des établissements, respectivement des actions correctives proposées et de leurs retombées. Le projet vise à réduire la facture énergétique des bâtiments de 10% (donnée non-contractuelle).

Ci-après se trouve la façon dont le projet s'est inscrit dans le temps. La façon dont le projet se déroulera en 2013 est la même que celle dont il s'est déroulé cette année : une fois les actions correctives mises sur pied, Energy Management procèdera à un suivi (collecte des informations, mesures). D'autres actions correctives seront élaborées, qui seront présentées lors du débriefing (rapport final).

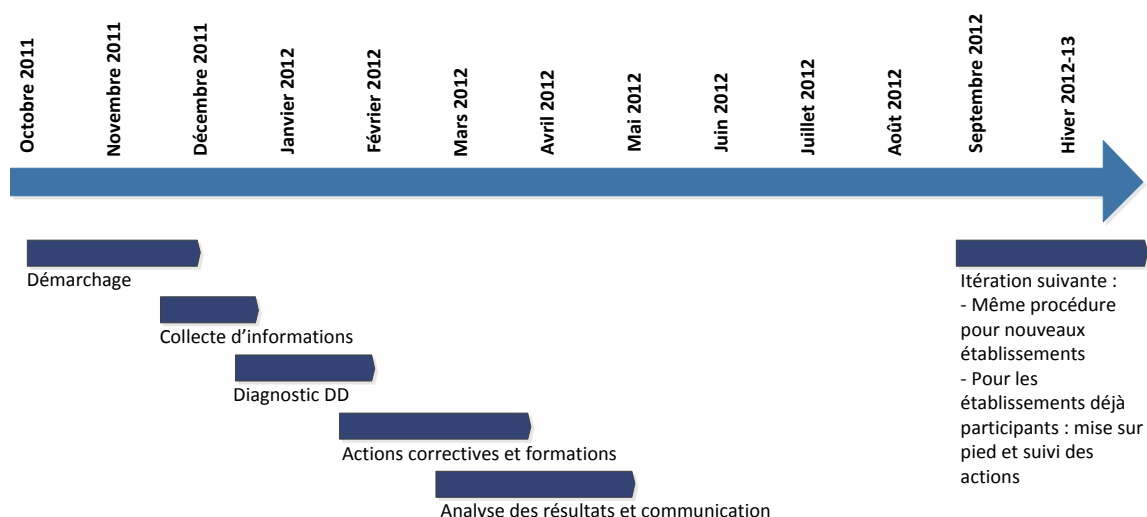


Figure 9 : Déroulement du projet dans le temps. Source : Élaboration propre

4.2 LES APPORTS POTENTIELS GLOBAUX

Les apports potentiels globaux sont ce que les différentes parties prenantes espèrent retirer du projet. Il ne s'agit pas des retombées effectives qui seront, elles, abordées dans la deuxième partie de ce travail.

4.2.1 POUR ENERGY MANAGEMENT

Le projet eCoBagnes est une belle opportunité d'affaire pour Energy Management. Il s'inscrit dans la continuité de ce qui avait déjà été réalisé par Didier Faure auparavant. De fait, un tel projet devrait permettre, s'il est bien réalisé, d'asseoir la raison individuelle à Verbier, et de lui apporter une certaine crédibilité, outre les retombées financières devant permettre l'évolution du projet¹⁹.

Cette crédibilité attendue est un élément extrêmement nécessaire. Dans le milieu hôtelier-restauration saisonnier, les informations circulent extrêmement rapidement, le bouche-à-oreille étant un canal très efficace. Ceci est particulièrement vrai dans les stations ou dans les petites villes. De fait, dans la deuxième partie de ce travail, il sera vérifié que certains gérants n'auraient pas participé au projet s'ils n'avaient pas eu d'échos positifs de la part de leurs collègues.

¹⁹ Selon le business plan d'Energy Management, le projet devrait permettre de dégager un chiffre d'affaires de CHF 45'000.— pour cette année (2010, p. 33).

À ce stade, le projet est réellement une vitrine pour M. Faure. Cette vitrine devrait pouvoir lui permettre de toucher une vingtaine d'établissements pendant l'année 2012-13, et une quarantaine lors de l'année 2013-14, ainsi qu'il est prévu dans son business plan (2010, p. 33).

4.2.2 POUR LES ÉTABLISSEMENTS

Les apports potentiels et attendus par les gérants des établissements ont été discutés lors d'entretiens individuels, dont les détails se trouvent dans la deuxième partie de ce travail (chapitre « Étude de marché »).

Deux points ressortent : baisse de la facture énergétique et baisse de l'impact environnemental.

Le projet vise à introduire le management durable dans les établissements : cela signifie aussi d'apporter une meilleure gestion de l'énergie. Une meilleure gestion permettant des économies d'énergie et la facture énergétique étant conséquente à la consommation d'énergie, les gérants s'attendent à une diminution du montant des factures, de l'ordre de 5 à 10%. Cette promesse a alléché bon nombre d'établissements. Notons qu'une consommation raisonnée de l'énergie a également un impact sur l'environnement ; bien que la problématique de coûts soit plus intéressante pour les gérants, bon nombre se sont montrés sensibles à cet aspect.

En ce qui concerne les apports en termes d'image, ceux-ci devraient rester modestes. Les clients de ces établissements, en général, ne montrent pas d'intérêt à savoir si leur hôtel ou leur restaurant fait des efforts de « durabilité ». Cela dit, une petite frange des clients y est sensible, mais il ne faudrait pas que la démarche durable de l'établissement soit prétexte à une hausse des prix.

4.2.3 POUR LES SOCIÉTÉS HÔTELIÈRES

Les deux sociétés hôtelières à observer sont la Société des Hôteliers, Restaurateurs et Cafetiers de Verbier Val de Bagnes (SHRCV) et l'Association Hôtelière du Valais (AHV). Les informations ci-dessous ont été compilées grâce à la collaboration de M. Patrick Bérode, directeur de l'AHV (Bérode, 2012) et M. Christian Sarbach, président de la SHRCV (Sarbach, 2012).

L’AHV a probablement un certain intérêt à voir un tel projet s’épanouir dans le Val de Bagnes. En effet, l’association a mis sur pied, voilà trois ans, un programme axé sur l’économie d’énergie. Il s’agit d’un partenariat avec l’Agence de l’énergie pour l’économie (AEnEC)²⁰. L’AHV souhaitait fédérer ses membres dans ce programme, gratuit pour les membres de l’AHV, et réaliser un benchmark. Le programme a reçu un très bon accueil dans les établissements haut-valaisans, et une participation plutôt mince pour le Bas-Valais. M. Bérodot souligne qu’il n’a jamais eu de retour de la part des hôteliers bagnards.

Le fait qu’eCoBagnes ait réussi là où l’AHV a failli à rassembler est certainement un signe d’ouverture des consciences depuis trois ans. L’AHV pourrait donc, grâce à eCoBagnes, voir l’élaboration d’un benchmark au niveau cantonal. Cette information est à prendre avec précaution, puisque l’AHV a conclu un partenariat exclusif avec l’AEnEC.

Pour la SHRCV, M. Sarbach n’attend pas de retombées économiques. Il indique cependant que s’il devait y en avoir, elles ne pourraient être évaluées que plus tard, une fois que le recul nécessaire aura été pris. Les retombées potentielles sont, pour l’instant, nulles.

4.2.4 POUR LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

L’État ainsi que le canton du Valais agissent fortement dans le sens du développement durable. Ainsi, l’Office fédéral de l’énergie (OFEN) publie énormément de documents sur les économies d’énergie, sur les statistiques de consommation, sur les progrès en matière énergétique, ou autres. L’appareil législatif est également bien fourni : la politique énergétique de la Suisse s’appuie principalement sur (Office fédéral de l’énergie, 2012) :

- Article constitutionnel sur l’énergie
- Loi sur l’énergie
- Loi sur le CO₂
- Loi sur l’énergie nucléaire
- Loi sur l’approvisionnement en électricité

²⁰ « L’Agence de l’énergie pour l’économie (AEnEC) apporte son appui à toute entreprise qui réalise ses objectifs de politique énergétique et climatique. Elle offre aux entreprises la possibilité d’atteindre les objectifs d’efficacité énergétique que la loi leur fixe dans le respect de leur démarche économique. » (Agence de l’énergie pour l’économie, s.d.)

L'OFEN a également la direction de SuisseEnergie, qui a pour but de « rassemble[r] sous un même toit l'ensemble des activités liées au domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique » (SuisseEnergie, s.d.). Elle octroie également des subventions.

Outre la politique qu'elle mène, une collectivité peut elle-même s'impliquer dans le développement durable, par le biais d'actions. Ainsi, le canton du Valais possède son propre Agenda21, divisé en seize engagements. Le Valais s'engage à « promouvoir le développement d'un tourisme durable », à « relever le défi énergétique », ou encore à « inciter les communes, les entreprises et la population à appliquer concrètement les principes du développement durable » (Etat du Valais, 2000).

Partant de cela, un tel projet entre dans le cadre de la politique fédérale et cantonale en matière énergétique. Si des retombées financières directes ne sont pas envisageables, il est clair que le projet peut apporter quelque chose d'intéressant, surtout s'il est voué à prendre de l'ampleur. Il contribue, à son échelle, à la réussite des engagements formulés par le canton et l'État, en rendant les établissements saisonniers plus verts, moins gourmands en énergie, et convainc les gérants à pratiquer concrètement le management durable dans leur entreprise. Il fournit en outre un outil intéressant pour mesurer l'état des lieux, et le potentiel d'évolution.

4.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES APPORTS POTENTIELS GLOBAUX

	Energy Management	Établissements	Sociétés hôtelières	Collectivités publiques
Retombées financières	CHF 45'000.—	Réduction de la facture (-5 à -10%)	Pas de retombées attendues	Pas de retombées
Retombées sur les membres et le personnel	-	Meilleur management, dynamisme, attachement	Meilleur management, accroissement du dynamisme du secteur	-
Retombées en termes d'image	Assise à Verbier et environs, crédibilité accrue	Modestes.	Bonne retombées pour les membres	Acteur important dans le développement économique
Retombées en termes de vision future	Accroissement du nombre de participants	Amélioration du rendement des établissements, suivi	Sensibilisation accrue des gérants Benchmark possible au niveau cantonal	Accroissement de la compétitivité des entreprises du canton, participe à la tenue des engagements de l'Agenda21

Tableau 1: Tableau récapitulatif des apports potentiels globaux. Source : Élaboration propre

4.3 RÉSUMÉ DU PROJET

Voici un court résumé du projet, tel que mis sur pied par Didier Faure, sous forme de fiche de projet :

Nom du projet	eCoBagnes
Tags	Gestion durable participative, développement durable, saisonniers, station
Intention générale	Procéder à un diagnostic de consommation énergétique dans des établissements de station, proposer des séances de sensibilisation du personnel, proposer une stratégie personnalisée avec un suivi. Dispenser des conseils pour une éventuelle labellisation.
Spécification des besoins	<p>Beaucoup de bâtiments, en station, consomment beaucoup trop d'énergie : vétusté, mauvaise gestion, aspects comportementaux, etc. Une réelle économie est possible, avec, en plus, un impact positif sur l'environnement.</p> <p>Malgré cela, les gérants d'établissements saisonniers n'ont ni le temps ni les compétences pour se lancer dans une analyse de leur consommation.</p>
Description de l'output	<p>Les livrables de la prestation GDP et GDP StartKit sont :</p> <ul style="list-style-type: none">- Une fiche recto-verso, sur laquelle figureront, outre des indications liées au bâtiment, les analyses effectuées, les consommations de mazout, d'électricité et d'eau, des propositions d'amélioration, et les bonnes initiatives à poursuivre mises en place par l'établissement.- Des séances de sensibilisation pour le personnel, afin de modifier certains comportements (une pour GDP StartKit)- Une étiquette-énergie (campagne display) résumant la consommation en énergie et en eau du bâtiment.- Un rapport d'une dizaine de pages détaillant et expliquant ce qui est résumé sur la fiche (uniquement GDP).- Conseils et actions correctives dans le courant de la saison (uniquement GDP). <p><u>Scénario</u></p> <p>Une entreprise est démarchée durant l'automne. Energy Management procède aux analyses et aux relevés durant l'hiver. Durant le printemps, les analyses sont étudiées, et les livrables sont constitués. En été, un débriefing aura lieu avec les gérants, afin d'expliquer les résultats et de définir les actions correctives. Durant l'hiver suivant, les actions correctives seront analysées, pour contrôler le gain du projet.</p>
Opportunité « marché »	Un produit innovant est proposé, dans une niche géographique. La demande existe, et le bénéfice du bouche-à-oreille est très important dans les stations. Un précédent projet avec un établissement important a permis de toucher du

	monde.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Projet lancé en hiver 2011 - Parvenir à une réduction de la facture d'énergie de 10% (résultat non garanti) - Toucher dix établissements pendant la saison d'hiver 2011-12 - Toucher vingt établissements pendant la saison d'hiver 2012-13 - Au bout de trois ans : Sàrl et embauche d'un employé
Identification des risques principaux	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de connaissances sur l'évolution possible du marché - Rupture technologique - Perte de la confiance locale établie - Peu de connaissances globales du marché dans la zone géographique

Tableau 2 : Fiche du projet. Source : Élaboration propre

5 PLAQUETTE DE PRÉSENTATION

La plaquette de présentation (Cf. page suivante) voulue par Didier Faure doit présenter succinctement le projet et le présent travail, mais aussi les notions importantes de développement durable et de management durable. Pour des impératifs de forme, elle est calquée sur le même modèle que les précédentes plaquettes réalisées par les étudiants précédents, Rachel Carballido (Carballido, 2011-b) et Stéphane Beth (Beth, 2011).

« Management durable en entreprise saisonnière - L'exemple d'un projet pilote en station touristique »

Présentation

Energy Management a mandaté un étudiant en Économie d'entreprise de la HES-SO de Sierre pour qu'il réalise son travail de Bachelor sur le projet eCoBagnes, mis sur pied par Didier Faure dans des établissements d'hôtellerie-restauration dans une station touristique. L'objectif est de découvrir quel est le degré d'acceptation des gérants d'établissements saisonniers pour un projet pilote de management durable.

Qu'est-ce que le management durable ?

Le management durable est la mise en pratique des principes du développement durable au sein d'une entreprise ou d'une collectivité par le truchement de décisions et d'actions.

Le projet : buts

Diagnostiquer les consommations d'énergie des entreprises, relever les *best practices*, proposer des solutions d'améliorations, un suivi et établir un benchmark.

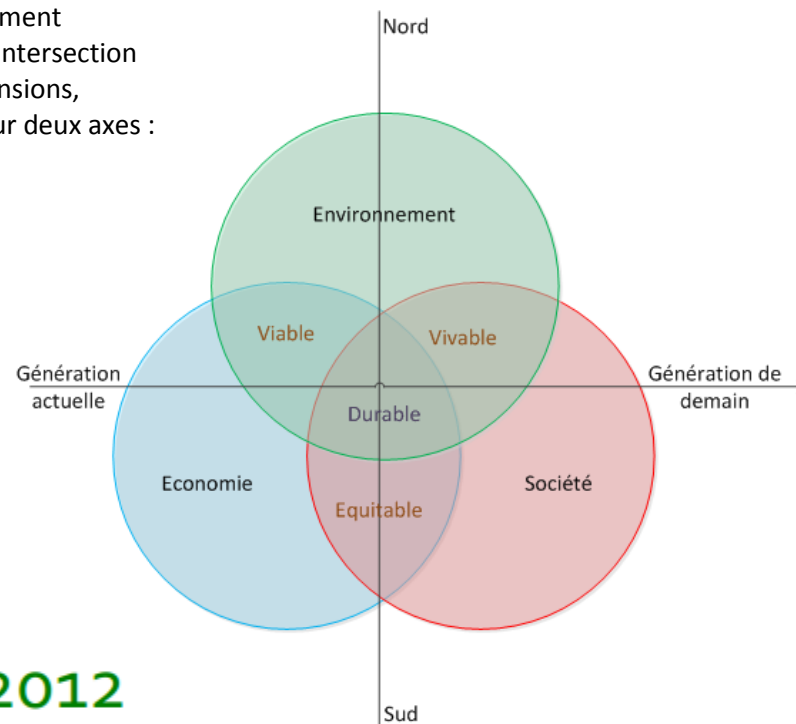
Objectifs

- Constater la bonne mise en œuvre du projet
- Constater l'acceptation du projet par les gérants
- Constater l'apport du projet pour les gérants
- Critiquer les résultats obtenus
- Évaluer les retombées positives ou négatives
- Déterminer les possibilités futures pour d'autres projets

Qu'est-ce que le développement durable ?

Le développement durable est « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (Rapport Brundtland, 1987).

Le développement durable est l'intersection de trois dimensions, s'articulant sur deux axes :



Projet eCoBagnes 2011-2012



- Connaître l'intérêt des entreprises**
- Proposer des pistes d'améliorations**
- Trouver des opportunités (subventions, autres initiatives)**
- Réfléchir à la continuité du projet**



PARTIE II

DE LA MISE EN PLACE, DE
LA DIFFUSION ET DES
RETOMBÉES DU PROJET



1 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

1.1 ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE²¹

Afin de connaître l'acceptation du projet dans les établissements, un questionnaire à l'attention des gérants a été créé. Ce questionnaire devait permettre d'avoir un même support et un fil rouge similaire lors de tous les entretiens.

Il devait notamment permettre de répondre à plusieurs questions : le projet a-t-il été utile ? A-t-il bien été accepté par les gérants ? Est-ce qu'il peut ouvrir la porte à d'autres projets similaires ?

Le questionnaire comportait cinq parties :

1) Introduction

L'introduction devait mettre en lumière les raisons qui avaient poussé les établissements à participer au projet de Didier Faure, ainsi que leurs attentes y relatives. C'est dans cette partie que la raison de leur intérêt pour le management durable a été percée.

2) Bénéfices du projet

Est-ce que le projet eCoBagnes vous a été utile et bénéfique ? C'est par cette seule et unique question que pourrait se résumer cette partie. Il convenait de savoir si le diagnostic établi par Didier Faure était pertinent et utile pour les établissements.

La difficulté de ces questions résidait dans le fait que les établissements interrogés ne disposaient pas encore du diagnostic de Didier Faure, ou venaient d'en recevoir une ébauche provisoire. Il n'était donc pas possible d'avoir le recul nécessaire pour y répondre.

3) Difficultés

Il est ressorti, lors de divers entretiens avec M. Faure, que des établissements avaient rencontré quelques difficultés : recherche de documents (factures), manque de temps ou de disponibilité, difficulté à faire passer le message auprès des employés...

²¹ Le questionnaire figure dans les annexes (Annexe III - Questionnaire et fiche d'établissement, p. 106).

Cette partie devait permettre au gérant de faire part des difficultés rencontrées, et de proposer des solutions pour, à l'avenir, les éviter.

4) Acceptation du projet

Les gérants, dans cette partie, devaient indiquer s'ils avaient bien reçu le projet. En ont-ils été contents, et est-ce qu'ils continueraient dans cette lancée ? Souhaiteraient-ils autre chose, un complément dans la prestation ?

5) Site Web

Il s'agit de la dernière partie, et de l'une des questions à laquelle ce travail devra répondre : est-il utile pour les établissements de mettre à leur disposition un site Internet ? Il s'agit en effet d'une piste d'évolution envisagée avec Didier Faure.

1.2 ENTREVIUES

1.2.1 MÉTHODOLOGIE POUR L'ÉTUDE QUALITATIVE

Les entrevues avec les établissements se sont faites selon les disponibilités des gérants. Cela a été compliqué, puisqu'il s'agissait d'une période faste. Comme la plupart des établissements concernés n'ouvraient leurs portes que pendant quelques mois, il était difficile de trouver une plage horaire pour procéder à l'interview. En effet, lors de leur période d'ouverture, le temps manque car tous les gérants sont forts affairés. Et, lors de leur période de fermeture, ils ne sont tout simplement pas là.

Il n'était pas possible, en outre, de prendre rendez-vous trop tôt : le projet n'était pas assez avancé pour permettre de répondre au questionnaire. Mais il ne fallait pas trop tarder non plus, la période de fermeture approchant à grands pas.

C'est pourquoi les entreprises ont été contactées au début du mois d'avril. Trois établissements m'ont de suite répondu avec une proposition de rendez-vous : Les Ruinettes (RDV le 11.04.2012), La Rotonde (RDV le 14.04.2012) et L'Escale (RDV le 14.12.2012).

Les autres établissements ont été appelés les 13 et 16 avril 2012, mais aucun n'a pu être joint. C'est donc avec l'appui de Didier Faure qu'un rendez-vous a pu être décroché avec La

Pergola et l'Hôtel de la Poste (RDV le 10 mai 2012). Nonobstant un courrier (21 mai 2012)²² et l'aide de Didier Faure, les quatre établissements restant n'ont pas donné suite à la demande d'entrevue. M. Faure relève qu'il est extrêmement difficile de décrocher une entrevue avec ces établissements, même pour lui, alors qu'il est payé par lesdits établissements.²³

Les entrevues ont duré, selon les établissements, entre 45 minutes et une heure. Certaines questions ne pouvaient pas être complétées au moment du rendez-vous, puisque le feedback de Didier Faure n'avait pas encore été remis aux gérants.

1.2.2 MÉTHODOLOGIE POUR LA MISE EN PLACE DU PROJET

Le projet tel que mis sur pied a pu être critiqué suite à divers entretiens avec M. Faure²⁴. Le projet ayant démarré au même moment que la recherche du thème pour le travail de Bachelor, j'ai eu, lors de mon premier entretien avec Didier Faure, l'occasion d'avoir une présentation de l'ébauche du projet, lequel a ensuite évolué.

J'ai également pu avoir accès à toutes les informations que je jugeais nécessaires, comme le Business Plan d'Energy Management, la demande de subventions, et autres.²⁵

2 MISE EN PLACE DU PROJET

Le projet initial, tel qu'imaginé par Didier Faure, a évolué tout au long de sa préparation et de sa mise en pratique. Cette partie doit permettre de comprendre les différences entre sa conception et sa mise sur pied. Il est nécessaire de se référer au chapitre 4 de la première partie pour bien saisir les différences importantes.

Un premier sous-chapitre relèvera les éléments de la première version du projet, et expliquera les raisons des changements effectués. La pertinence de ces changements sera commentée. Puis, un deuxième sous-chapitre résumera lesdits changements entre la première et dernière version d'eCoBagnes.

²² Le courrier du 21 mai 2012 figure dans les annexes (Annexe V, p.120).

²³ Le récapitulatif des prises de contact avec les établissements figure dans les annexes (Annexe V, p. 120).

²⁴ Les procès-verbaux des entretiens mémorables figurent dans les annexes (Annexe IV, p. 113).

²⁵ Ces documents étant confidentiels, il ne sera fait mention dans ce travail que des éléments indispensables à la compréhension de celui-ci.

2.1 DIFFÉRENCES

La première mouture du projet, Enerdéchets, n'était principalement axée que sur une thématique eau et déchets. Il s'agissait d'apporter aux établissements une meilleure maîtrise en eau et en énergie, ainsi qu'une gestion optimale des déchets. Cette thématique a été choisie par Didier Faure parce qu'il a été confronté à ce problème lors de son expérience professionnelle aux Ruinettes.

Olivier Perroud, consultant, conseilla alors un changement de nom et d'approche. En effet, le projet allait être en concurrence avec les SI de Bagnes, et Didier Faure n'était pas assuré de l'emporter. En outre, il convenait mieux d'être plus généraliste dans l'approche « développement durable » : de l'avis de D. Faure, il y a plus à faire, et le message passe mieux auprès des gérants.

Cette décision fait absolument sens. Comme indiqué dans la première partie de ce travail, il ne suffit pas d'avoir une approche environnementale, mais il est nécessaire d'avoir une approche durable. C'est ce message de durabilité – et non pas seulement de préoccupation écologique – qu'il faut faire passer auprès des acteurs économiques.

Le livrable prévu était une initiative par établissement, centrée sur le thème de la gestion de l'eau et des déchets. Didier Faure était mandaté pour proposer une piste d'amélioration à mettre en place dans l'entreprise ainsi qu'un plan d'action, et, ensuite, observer le déroulement de l'action et constater les bénéfices éventuels de celle-ci. Le but était de constater une baisse de la consommation, et donc de la facture d'eau ou d'énergie.

Le thème s'étant élargi, passant d'une thématique centrée sur les déchets et l'eau à une thématique plus globale de développement durable, il était nécessaire d'adapter les livrables. Le suivi des *best practices* permet une implication plus grande de la part des gérants : ceux-ci se sentent en effet moins contraints et seront plus enclins à s'investir. Le benchmark est également un outil intéressant et voulu par les établissements. Ils désirent pouvoir se comparer à leurs collègues pour se situer. Cette réflexion est saine, si l'on se réfère à ce qui a été dit dans la première partie : pour avancer, il faut tout d'abord savoir d'où l'on part.

Les prestations n'étant pas les mêmes, le planning du projet a subi un remaniement important. Ceci est normal, puisqu'il s'agit, au fond, de deux projets qui ne nécessitent pas la même approche. Toutefois, il est intéressant de remarquer les différences entre le planning prévu et le planning réalisé, pour le projet eCoBagnes.

Plusieurs retards ont eu lieu, cependant ils sont pour la plupart explicables. Ainsi, le démarchage des établissements a duré jusqu'à janvier : la liste définitive des entreprises participant au projet n'a été arrêtée que ce mois. En effet, le Millénium s'est retiré du projet parce qu'il ne voulait pas payer.

La période dévolue aux actions correctives a également souffert de quelques menus retards. Puis, l'analyse des résultats et le rendu du rapport aux établissements ont accusé un retard de plus de deux mois. Mais il faut nuancer ce retard, puisque Didier Faure a présenté une version non-définitive des fiches aux établissements, durant le mois de mai. Ces fiches ont été jugées par après trop subjectives par M. Faure, qui les remaniera donc complètement. La remise du rapport et de la fiche définitive se fera donc passablement en retard, ainsi qu'il est montré sur la figure ci-dessous (état au 01.07.2012) :

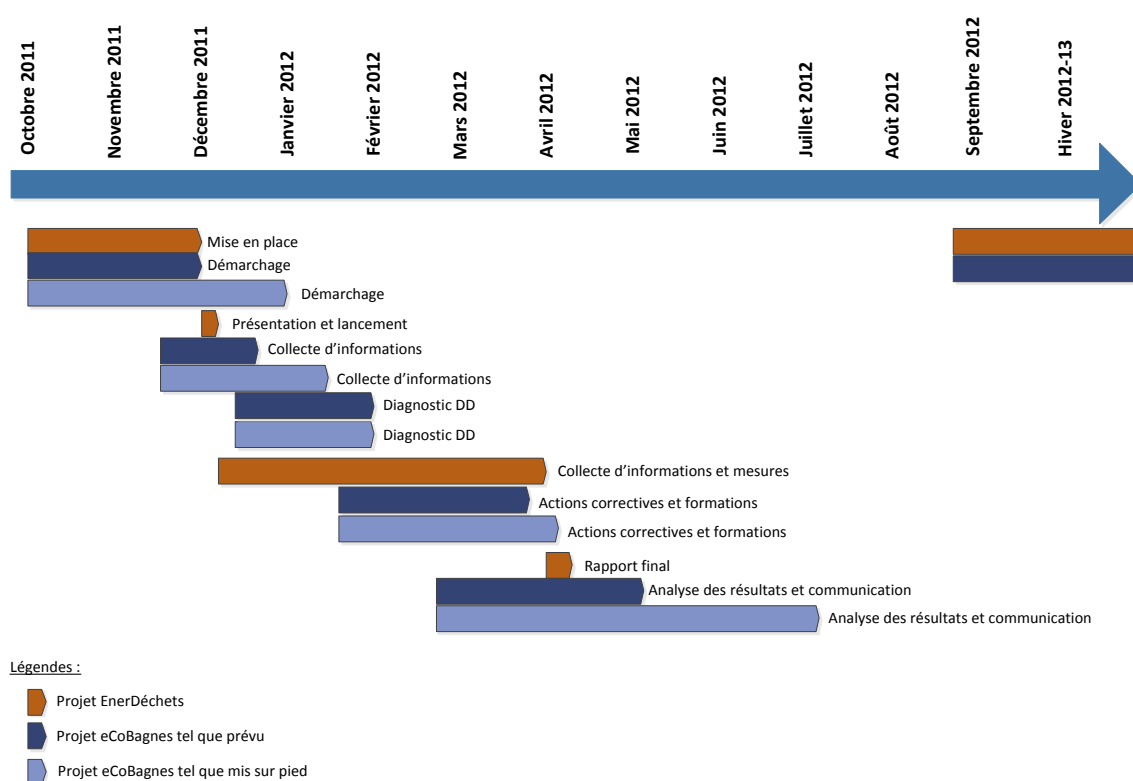


Figure 10 : Comparaison des plannings. Source : Élaboration propre

Les prix de départ, pour le projet Enerdéchets allaient de CHF 1'000.— à CHF 2'000.—. Pour ce qui concerne la première mouture du projet eCoBagnes, les prix allaient jusqu'à CHF 3'000.— pour une prestation GDP.

Les prix finaux d'eCoBagnes vont de CHF 2'000.— à CHF 3'000.— pour la GDP StartKit, et de CHF 4'000.— à CHF 5'000.— pour la GDP. Ces « nouveaux » prix coïncident plus avec la réalité, et procèdent d'un décompte des heures. Des mesures supplémentaires ont également alourdi la facture.

LES PRESTATIONS ECOBAGNES, PRIX COUTANT PAR ETABLISSEMENT					
Nom	Description		Temps (jr)	Prestation externe	Cout total
Gestion Durable Participative GDP	Premier rendez vous avec le gérant, prise en main de l'établissement		0.5		fr. 500
	Mesures de la consommation électrique	Pour établissement > 100 000 kWh	0		fr. 0
		mesures avec rapport d'analyse	0	fr. 1'000	fr. 1'000
	Collecte et traitement des informations (3 ans de factures ENE, nb m2,...)		0.5		fr. 500
	Diagnostic global via solutions OkPilot / Display / Hôtellerie Suisse		0.5		fr. 500
	Sensibilisation et signalétique développement durable V1		0.5		fr. 500
	Réalisation de l'étiquette énergétique Display, version Beta		Compris dans la gestion globale		
	2nd rendez vous, actions correctives de mi saison selon diagnostic		0.5		fr. 500
	Formation et signalétique D.D. V2, avec actions correctives		0.5		fr. 500
	Définition d'une stratégie Management Durable, avec rapport écrit		0.5		fr. 500
	Rendez vous / débriefing de fin de saison, avec rapport écrit		0.5		fr. 500
	1 - Cout par établissement, > 100 000 kWh ou ss mesures élect.		4	fr. 0	fr. 4'000
	2 - Cout par établissement, avec mesures ampérométriques		4	fr. 1'000	fr. 5'000

Tableau 3 : Prix coûtant de la prestation GDP. Source : Energy Management

Option GDP StartKit	Premier rendez vous avec le gérant, prise en main de l'établissement		0.5		fr. 500
	Diagnostic global via solutions OkPilot / Display / Hôtellerie Suisse		0.5		fr. 500
	Sensibilisation et signalétique développement durable V1		0.5		fr. 500
	Rendez vous / débriefing de fin de saison, avec rapport écrit		0.5		fr. 500
	1 - Cout par établissement, > 100 000 kWh ou ss mesures élect.		2	fr. 0	fr. 2'000
	2 - Cout par établissement, avec mesures ampérométriques		2	fr. 1'000	fr. 3'000

Tableau 4 : Prix coûtant de la prestation GDP StartKit. Source : Energy Management

Cependant, le projet a été subventionné ; le doublement du prix coûtant a été compensé, pour les établissements, par une subvention du CCF à hauteur de la moitié du prix (Cf. Tableau 5).

Degré de subventionnement, en pourcent

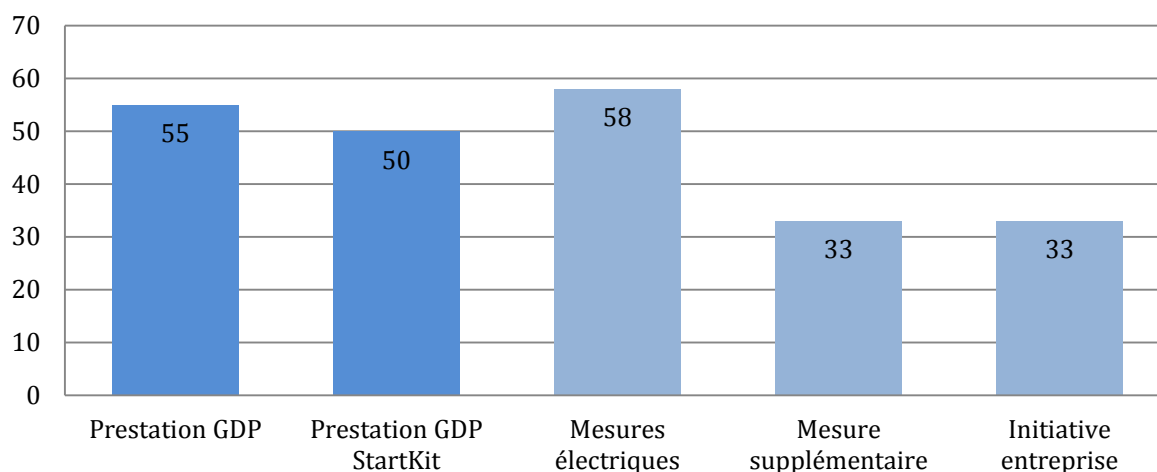


Tableau 5 : Graphique du degré de subventionnement du projet par prestation (en pourcent). Source : Élaboration propre

Ainsi, la prestation GDP ne coûte plus que CHF 1'800.— (au lieu de CHF 4'000.—), et la prestation GDP StartKit CHF 1'000.— au lieu de CHF 2'000.—. À ces prix s'ajoutent des mesures supplémentaires.

2.2 RÉCAPITULATIF

	Enerdéchets	eCoBagnes
Champ d'exploration	Thématique eau et déchets	Thématique plus large de développement durable
Délivrables	Une initiative par établissement (centrée sur le thème eau/déchets)	Analyse d'une action mise sur pied par l'établissement, benchmark et <i>best practices</i>
Planning	Cf. figure 10	Nouveau planning et retards (Cf. figure 10)
Prix pour les partenaires	De 1'000 à 2'000.— pour la première mouture eCoBagnes : jusqu'à 3'000.— pour la prestation complète.	De 2'000 à 5'000.—. Le doublement du prix prévu est compensé par une subvention à hauteur de 50%.
Participants	10 établissements	9 établissements

Tableau 6 : Tableau récapitulatif de la mise sur pied du projet. Source : Élaboration propre

3 ÉTUDE QUALITATIVE

L'étude qualitative, effectuée auprès des établissements concernés, constitue l'un des livrables centraux du présent travail. Elle a pour but de répondre à trois objectifs-clés :

1. Établir un constat des effets positifs et négatifs du projet ;
2. Constater quels sont les apports du projet pour l'entreprise de monsieur Faure et pour les établissements concernés ;
3. Juger de la pertinence d'un site Internet pour l'après-projet.

3.1 ÉTABLISSEMENTS PRENANT PART AU PROJET

Comme indiqué précédemment, eCoBagnes avait la mission d'analyser l'aspect durable de neuf établissements du domaine hôtellerie-restauration, tous sis sur la commune de Bagnes. De fait, ils se trouvaient tous à Verbier, hormis l'Escale (Le Châble).

Un tel projet peut être bien vu ou être jugé contraignant par les gérants. Cela dépend de la disponibilité, du style de management mis en place, des ressources disponibles (financières et immobilières), etc. Pour avoir une idée objective de l'acceptation générale du projet, plusieurs gérants ont été interrogés.

3.1.1 ÉTABLISSEMENTS ANALYSÉS

3.1.1.1 RESTAURANT « LES RUINETTES », VERBIER



Image 3 : Les Ruinettes. Source : Élaboration propre

Le restaurant des Ruinettes, situé sur le domaine skiable, domine Verbier avec une assise à 2'200 mètres. Il est géré par madame Valérie Besson.

Sa construction remonte à 1965, suivie d'une extension en 1980. Les cuisines et l'étage du Cristal ont été rénovés en 2008. Il ne propose en outre aucune installation particulière.

Le restaurant se compose de plusieurs parties :

1. Le Cristal, restaurant proposant une cuisine raffinée et de qualité. Le décor se veut chaleureux. Le restaurant peut accueillir 150 personnes, et sa terrasse 170.

2. Le Ice Cube, un bar non-attenant au bâtiment principal, proposant également de la petite restauration. Il a remplacé Le Kiosque à l'été 2011, et totalise entre 100 à 200 passages par jour.
3. The Rock, un bar extérieur sous tente.
4. Un self-service (boissons et restauration). Il est difficile de donner un nombre de passages, mais il est estimé entre 2000 et 3000 par jour en haute saison.

Il est ouvert sept mois durant l'année : de décembre à fin avril, et en juillet-août (Ice Cube). Lors de la basse saison, de 5 à 10 personnes y travaillent. À celles-ci s'ajoute une cinquantaine de saisonniers, lors de la haute saison.

Il est le seul établissement, avec Le Vanessa, à avoir opté pour la prestation complète. (Les Ruinettes, 2012) (Jean, 2012)

3.1.1.2 HÔTEL « LA ROTONDE », VERBIER



Image 4 : La Rotonde. Source : Élaboration propre

2005, concernant le toit et l'isolation. Il met à disposition 26 chambres sur environ 1'100 mètres carrés. Aucune installation particulière n'est proposée.

La Rotonde est un hôtel 3 étoiles situé au centre de Verbier. Il est ouvert 7 mois durant l'année, en été et en hiver, et sa gérante est madame Carole Bircher. Il est à noter qu'il abrite deux restaurants indépendants, Le Millénium et le Toro Negro.

Construit en 1960, il a été agrandi en 1975. Une rénovation a eu lieu en 1998 et en

2005. Une rénovation a eu lieu en 1998 et en 2005. Une rénovation a eu lieu en 1998 et en 2005.

En plus de la gérante, six personnes y travaillent : la moitié à 100%, l'autre à 60%. (La Rotonde, 2012) (Bircher, 2012)

3.1.1.3 HÔTEL-RESTAURANT « L'ESCALE », VILLETTE (LE CHÂBLE)

L'Escale est un hôtel-restaurant sans étoile sis à Villette, au Châble. Outre les gérants, Charle-Henri Zuchuat-Fiorina et sa femme, cinq personnes sont employées à 100%. Des saisonniers sont appelés en renfort pendant la saison hivernale.



Image 5 : L'Escale. Source : Élaboration propre

L'hôtel, construit en 1964, a été rénové en 2010, excepté les chambres, qui l'ont été en 1980. Ouvert toute l'année, il met à disposition huit chambres et son restaurant peut accueillir 60 places à l'intérieur et 40 sur la terrasse. (L'Escale, 2012) (Zuchuat-Fiorina, 2012)

3.1.1.4 L' « HÔTEL DE LA POSTE », VERBIER



Image 6 : Hôtel de la Poste. Source : Élaboration propre

L'Hôtel de la Poste est un hôtel familial construit en 1955 : c'est l'un des premiers de Verbier. Cet hôtel trois étoiles a été agrandi en 1962 et une piscine couverte chauffée a été ajoutée en 1969. Une partie pour le personnel, composé de sept chambres, a été construite en 1988. Sa directrice actuelle est Marie-Françoise Genoud-Oreiller.

Il est ouvert durant les saisons d'été et d'hiver, et met à disposition 29 chambres. Le restaurant peut, quant à lui, accueillir 120 personnes. Quatorze équivalent plein-temps y travaillent.

Il est à relever que l'hôtel est rénové petit à petit, par manque de moyens financiers. (Hôtel de la Poste, 2012) (Genoud, 2012)

3.1.1.5 RESTAURANT « LA PERGOLA », VERBIER

La Pergola est un restaurant italien. Se voulant élégant, son aura rayonne au niveau national. Construit en 1988 et rénové en 1995, il est dirigé par Sylvie Baert.

Lors de ses huit mois et demi d'ouverture



Image 7 : La Pergola. Source : Élaboration propre

(saisons d'été et d'hiver), il accueille, en salle, jusqu'à 90 personnes. Quant à la terrasse, elle accueille de 16 personnes en hiver à 36 en été. A titre indicatif, durant la période estivale, 8'000 plats sont servis, alors que durant la saison hivernale, 31'000 plats sont cuisinés. (La Pergola, s.d.) (Baert, 2012)

3.1.2 ÉTABLISSEMENTS NON-ANALYSÉS

La période de recherche d'informations ainsi que de rédaction du présent travail n'est pas optimale pour un travail nécessitant une collaboration avec des entreprises d'hôtellerie-restauration, dont tous sont saisonniers. Aux périodes fastes de la haute-saison succède l'absence des gérants lors des périodes de fermeture. Dès lors, il n'est pas facile de décrocher un rendez-vous avec les gérants ou avec les responsables. C'est pourquoi toutes les entreprises n'ont pas pu prendre part à mon étude qualitative. Cependant, certains résultats pourront être extrapolés et seront donc pris en compte.

3.1.2.1 RESTAURANT « LE CARREFOUR », VERBIER



Image 8 : Le Carrefour. Source : Le Carrefour

Le Carrefour est un vieux restaurant de montagne de Verbier. Il figure d'ailleurs parmi les plus anciens. Construit dans les années 1950, il a été rénové en 2000 par son actuel gérant, Philippe Bernard.

Ouvert 10 mois, de novembre à avril et de juin à octobre, il dispose d'une salle de restaurant pouvant accueillir près de 70 personnes, de terrasses pour une capacité totale de 200 places et d'une salle (*salle du Braconier*, 20 places) destinée aux banquets, anniversaires, et autres événements.

Le Carrefour emploie jusqu'à 30 personnes en haute saison. Durant la même période, 500 plats par jour sont servis. (Le Carrefour, 2012) (Carballido, 2011-a)

3.1.2.2 HÔTEL « LE FARINET », VERBIER

Le Farinet est un hôtel de Verbier voulant se montrer à la hauteur de la renommée internationale de la station. Son gérant est Laurent Royer.

Ouvert toute l'année, il met à disposition de ses clients 21 chambres ou appartements. En outre, il propose :

1. The Lounge Bar, un bar à l'ambiance feutrée proposant également de la restauration ;
2. L'Après Ski Bar, un bar où la décontraction est reine. Lors de la saison d'hiver, des concerts y sont donnés chaque jour, sous un toit vitré rétractable. A noter que l'Après Ski Bar s'enorgueillit d'avoir été élu meilleur bar après-ski du monde de la saison 2003-2004 (Magazine Which) ;
3. Une discothèque, le Casbah Nightclub, comprenant un espace VIP. (Le Farinet, 2012)

3.1.2.3 RESTAURANT « LE ROUGE », VERBIER

Le Rouge Restaurant & Club, est un restaurant de la station de Verbier. Pouvant accueillir jusqu'à 300 personnes à l'intérieur, il propose également deux terrasses. Le restaurant se veut haut-de-gamme. (Le Rouge, 2012)

3.1.2.4 HÔTEL « LE VANESSA », VERBIER

L'hôtel Le Vanessa, situé dans la station de Verbier, est un hôtel 4 étoiles, rénové en 2009 et 2010. Outre les chambres et suites, il propose un spa et un jacuzzi. Il est le seul établissement, avec Les Ruinettes, à avoir choisi la prestation complète. (Le Vanessa, 2012)

4 RÉSULTATS PAR ÉTABLISSEMENT

Ce chapitre donne les informations retirées des entretiens qualitatifs. Remarque : pour les parties « conclusions du projet eCoBagnes », Didier Faure accuse un retard important. Ne disposant que d'informations provisoires voire subjectives à l'heure de rendre le présent travail, les informations données ne reflètent pas avec précision l'entière vérité. Elles sont toutefois abordées, vu que la tendance qui s'en dégage peut être prise en compte.

4.1 LES RUINETTES

Toutes les informations de ce sous-chapitre ont été récoltées lors d'un entretien avec M. Éric Jean, des Ruinettes (Jean, 2012), et avec les indications du projet fournies par Didier Faure (Energy Management, 2012-a).

4.1.1 CONCLUSIONS DU PROJET ECoBAGNES

Le projet a mis en lumière les pics d'électricité (de 8h à 10h, et de 11h à 15h), ce qui semble coïncider avec un restaurant de piste.

Quelques *best practices* ont été notées, en énergie/eau, en termes de bénéfices pour l'établissement et pour l'environnement. Par exemple :

- La veille de l'établissement²⁶, pour les périodes de longue fermetures, est contrôlée.
- Il est possible de quantifier les fuites d'eau.
- Il y a un suivi de la consommation en électricité et en eau.
- Les factures eau/électricité tendent à diminuer.
- Le contrôle des consommations a lieu en temps réel.
- Dans l'ensemble, le bâtiment est valorisé.
- Les gaspillages en eau et électricité sont réduits.

La GDP voit améliorer principalement les points concernant l'énergie, l'eau, et les déchets (voir figure ci-contre²⁷).

Voici les points constatés qui méritent une amélioration :

- Il y a encore beaucoup de matériel ancien et énergivores
- La veille de l'établissement peut être améliorée
- Certains espaces sont surchauffés
- La consommation en eau est élevée
- Le tri sélectif se fait de manière aléatoire
- Il n'y a pas de produits durables ou bio
- Il y a un renouvellement important des employés (*turnover* élevé)

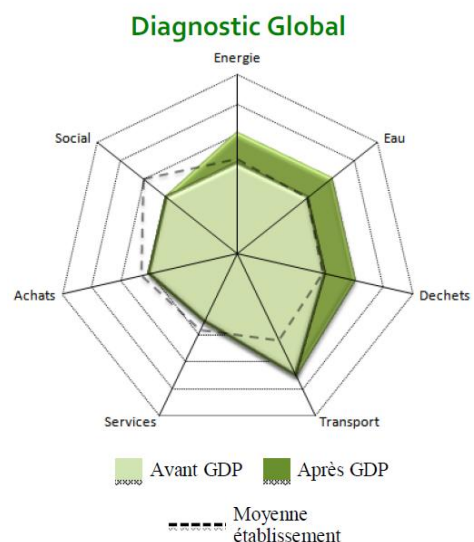


Figure 11: Diagnostic global des Ruinettes.
Source : Energy Management.

²⁶ Par veille de l'établissement, on entend la consommation d'énergie lorsque le bâtiment est éteint (périodes de fermeture).

²⁷ Avant GDP : état du management au mois de décembre. Après GDP : état du management au mois d'avril (les actions correctives sont prises en compte dans l'évaluation globale). Il est à noter qu'un nouveau graphique-radar sera établi, qui évaluera les actions correctives sous un point nommé « gouvernance globale ».

Sur le tableau ci-dessous, les actions correctives ainsi que les objectifs pour la saison 2012-13 tels que proposés par Energy Management sont cités.

Actions correctives	Objectifs 2012-13
Fidéliser les postes à responsabilité dans l'entreprise Valoriser les avantages de l'établissement	Fidéliser les employés
Poubelles de tri spécifiques dans tout l'établissement Poubelles de tri dans les deux annexes	75 % des déchets triés
Adapter régulièrement les réglages de la chaudière Contrôler à distance l'utilisation de la terrasse chauffante	Diminuer la consommation de mazout
Déconnecter les espaces non utilisés Automatiser le délestage de puissance Réduire et stabiliser la tension électrique	Optimiser la consommation électrique
Proposer un menu et des plats avec des produits équitables ou bios Introduire un menu et des plats végétariens Inclure des vins écologiques sur la carte des vins	Créer une nouvelle offre/clientèle

Tableau 7 : Actions correctives et objectifs : Les Ruinettes. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

4.1.2 MOTIVATIONS ET SENSIBILITÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les gérants des Ruinettes, Mme Besson et M. Jean, trouvèrent leur motivation dans deux éléments importants, pour participer au projet eCoBagnes. Le premier était une certaine conscience écologique. Cette conscience se manifestait déjà par un diagnostic ultérieur – qui devait permettre de comprendre la façon dont fonctionnaient les installations comme le chauffage, par le remplacement d'appareils énergivores et par une bonne gestion des déchets.

En outre, il ne faut pas perdre de vue que le bâtiment fut construit en trois fois : construction initiale en 1965, extension en 1980, et rénovation de tout l'étage restaurant-cuisine en 2008. Il y a donc, selon Éric Jean, une opportunité importante liée au bâtiment lui-même. Il convient donc de comprendre comment est utilisée l'énergie au sein de l'établissement, pour constater où il est nécessaire d'agir en premier lieu.

Pour les gérants de l'établissement, le projet de Didier Faure devait permettre de connaître la consommation en eau et en électricité, pour s'atteler à gommer le pic

d'électricité. En effet, le diagnostic ne peut être réalisé par les gérants, qui manquent de temps pour le faire.

4.1.3 BÉNÉFICES APPORTÉS PAR LE PROJET

En comparaison avec les autres bâtiments, le restaurant Les Ruinettes ne semble pas avoir de coûts au mètre carré trop élevés (voir graphique ci-après). La diminution de la consommation de mazout et d'électricité prévue (pas d'estimation disponible) devrait contribuer à réduire encore la facture énergétique du bâtiment.

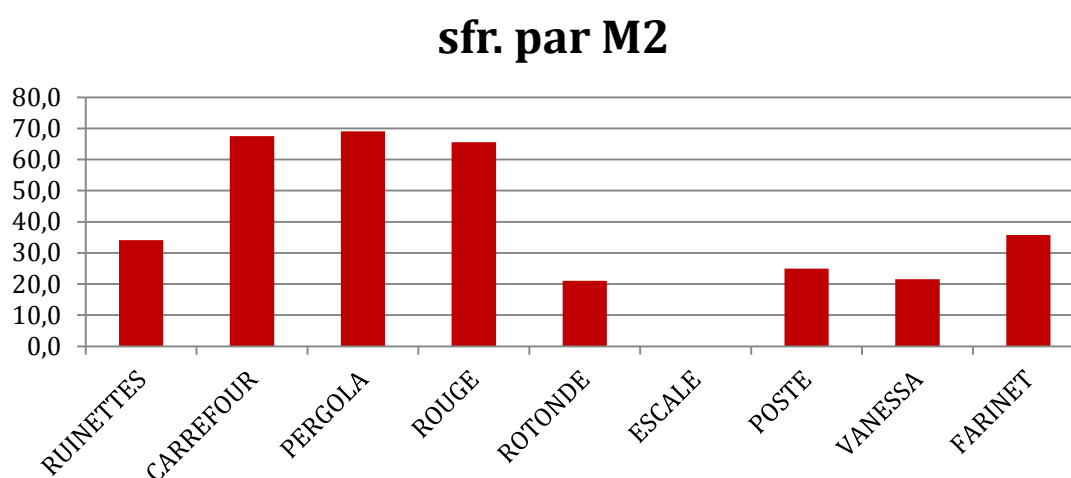


Tableau 8 : Graphique des coûts au mètre carré. Source : Energy Management (non-remanié)

Un bénéfice intéressant est également de fidéliser le personnel. En effet, une rotation de personnel indique peut-être que les employés ne se sentent pas bien dans l'entreprise. Cela provoque des conséquences néfastes pour l'établissement (stress au travail, gestion plus difficile des ressources humaines, coûts supplémentaires).

Éric Jean ne souhaite pas se prononcer formellement sur les retombées éventuelles du projet sur son établissement. Il ne dispose pas encore de tous les résultats, et n'a pas assez de recul. Malgré cela, il pense avoir bénéficié d'une baisse de consommation de 30% par rapport à l'année passée. Cela est à mettre en contexte : l'année 2010-11 a été spécialement rude, et la saison 2011-12 n'a pas été très bonne.

Cependant, les premiers résultats permettent déjà d'orienter Les Ruinettes sur ses faiblesses, touchant les piliers environnemental et social. C'est ainsi que des fuites d'eau ont été révélées, pendant la période de fermeture. La consommation excessive de mazout (15'000

1./15 mois) est due aux terrasses chauffées. Monsieur Jean indique également qu'un gros effort à faire est de sensibiliser le personnel.

4.1.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Il n'y a pas eu de grandes difficultés liées au projet lui-même. La principale difficulté constatée par M. Jean a été de sensibiliser le personnel aux petits gestes du quotidien, comme éteindre la lumière, éteindre les machines, etc. Ceci rejoint l'observation de Didier Faure : beaucoup d'éléments concernent des aspects comportementaux.

Pour contrer ces difficultés, M. Faure a animé quelques réunions, pour sensibiliser le personnel, et expliquer les démarches « durables ».

Si ces séances ont été fortement appréciées, il en faudrait d'autres, avec un suivi plus régulier.

4.1.5 ACCEPTATION DU PROJET

En regard du peu de difficultés, le projet en vaut la peine. Il a notamment permis de pointer les dépenses d'énergie inutiles, ce qui était le souhait des gérants. M. Jean indique qu'il suivra donc les recommandations de Didier Faure.

Quant à savoir s'il recommanderait le projet, M. Jean le ferait. Cela permettrait d'apporter un outil de diagnostic intéressant aux hôteliers et restaurateurs qui souhaiteraient améliorer leur bilan énergétique, mais qui n'ont guère le temps pour les mesures.

Le projet semble avoir satisfait les gérants, qui se voient d'ailleurs continuer dans cette voie, sur le long terme. D'autres rénovations sont prévues, le bâtiment est vieux : il y a encore beaucoup à faire pour être exemplaire. Il y a donc matière à continuer les diagnostics et les suivis.

A noter que la personnalisation des diagrammes et l'affinage des résultats (est-ce que telle mesure concerne une partie rénovée ?) est un plus indéniable pour les clients.

4.1.6 SITE WEB

Après une présentation succincte de l'idée du site Web, M. Jean pense qu'il s'agit là d'une bonne idée. Il lui serait utile comme support lors de réunions avec son personnel. En revanche, il serait nécessaire d'avoir un suivi pour son utilisation.

Enfin, plus que pour son corps de métier ou que son propre établissement, un tel site serait un point positif pour le *branding global* de la station de Verbier, car l'aspect environnemental est de plus en plus important.

4.2 LA ROTONDE

Toutes les informations de ce sous-chapitre ont été récoltées lors d'un entretien avec la gérante de l'hôtel (Bircher, 2012) et avec les indications du projet fournies par Didier Faure (Energy Management, 2012-b).

4.2.1 CONCLUSIONS DU PROJET ECoBAGNES

Le projet a permis d'identifier les pics de consommation (8h à 11h et 13h à 17h). En outre, les postes de consommation importants ont été pointés, à savoir : la plonge, les machines à laver et les séchoirs. Le traçage des consommations annuelles s'est fait sur quatre ans, et met en lumière les différences de consommation de fioul, d'électricité et d'eau (forfait). La consommation plus faible de cette saison semble être due, selon les dires de la gérante, à une affluence plus faible cette année.

Quelques *best practices* ont été relevées, en termes de pratiques commerciales, de bénéfices pour l'établissement et de bénéfices pour la clientèle et l'environnement. Par exemple, le matériel des clients (skis, snowboards, chaussures et autres) est stocké dans le grenier de l'hôtel. Cela amène plusieurs avantages :

- La clientèle est fidélisée par ce service supplémentaire.
- Les espaces inutilisés de l'hôtel sont valorisés.
- Transports de matériel amoindris (possibilité de laisser le matériel d'année en année).
- L'utilisation des transports publics pour rejoindre la station est ainsi facilitée.

La GDP vise l'amélioration des points concernant principalement l'énergie et les achats (voir figure ci-contre).

Voici les points constatés qui méritent une amélioration :

- Il n'y a pas de produits d'entretien écologiques
- Le chauffage est souvent excessif dans l'hôtel, ce qui induit une consommation inutile de fioul

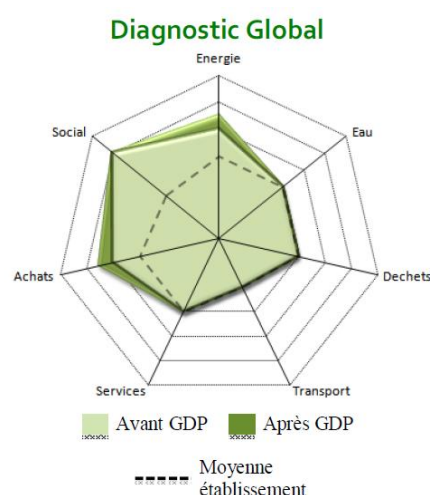


Figure 12 : Diagnostic global de La Rotonde. Source : Energy Management

Sur le tableau ci-après, les actions correctives ainsi que les objectifs pour la saison 2012-13 tels que proposés par Energy Management sont cités.

Actions correctives	Objectifs 2012-13
Réduire et stabiliser la tension électrique globale Gérer à tous les niveaux le chauffage du bâtiment	Diminuer la facture énergétique globale
Optimiser l'utilisation de la buanderie Sensibiliser globalement le personnel	Optimiser la consommation électrique
Proposer un buffet avec un choix de produits équitables ou biologiques	Créer une nouvelle offre/clientèle
Utiliser des produits labellisés pour l'entretien de la cuisine et des sols Sensibiliser les employés d'entretiens	Réduire l'impact environnemental

Tableau 9: Actions correctives et objectifs : La Rotonde. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

4.2.2 MOTIVATIONS ET SENSIBILITÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les motivations de Mme Bircher sont axées vers une certaine conscience écologique. Pour elle, avoir ces préoccupations en tête est normal, et ne relève en aucun cas d'une mode ou d'un quelconque *greenwashing*. Par ailleurs, elle relève que ce que l'on fait aujourd'hui par « mode écologique », ses parents et grands-parents le faisaient déjà par souci de coûts, en un temps où l'on n'avait pas le luxe du gaspillage, surtout en montagne.

C'est également la curiosité qui anime la gérante : elle aimerait « savoir ce qu'[elle fait] de faux », et en apprendre davantage sur le sujet des économies d'énergie. Au terme du projet, elle espère ainsi être capable de gérer correctement son utilisation d'énergie.

4.2.3 BÉNÉFICES APPORTÉS PAR LE PROJET

La Rotonde fait figure de bon élève, puisque sa consommation électrique est faible, qu'elle a mis en place une gestion des déchets optimisée, qu'elle propose des produits locaux et qu'elle fidélise aussi bien la clientèle que le personnel. Le projet a pu apporter un diagnostic, et permettre de pointer les éléments à améliorer. Ainsi, la facture énergétique globale devrait être vue à la baisse, bien qu'aucune estimation ne soit possible.

Les retombées du projet n'ont pas pu être estimées par Mme Bircher, puisque les résultats définitifs ne lui ont pas été remis. En outre, elle précise ne pas disposer d'assez de recul, et sera certainement en mesure de juger des retombées d'ici deux ans. Cependant, elle espère des retombées financières.

4.2.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

La gérante n'a pas rencontré de difficultés dans ce projet. Pour elle, il est nécessaire que l'établissement concerné collabore pleinement avec Didier Faure. Sans ça, rien n'est possible. C'est donc principalement dans son propre intérêt que l'établissement doit aider au mieux Energy Management.

4.2.5 ACCEPTATION DU PROJET

Malgré la réserve apportée du fait que la gérante ne dispose pas de tous les éléments, le projet lui a été fort utile, ne serait-ce que d'un point de vue apprentissage. Elle le recommanderait donc, aussi bien à des établissements privés que publics.

Preuve de son enthousiasme à ce genre de projets, elle se voit tout-à-fait continuer dans cette voie. Il est à préciser que ces projets ne sont pas des arguments marketing, mais qu'il est normal d'œuvrer dans cette direction.

Pour finir, la gérante indique avoir apprécié l'approche de Didier Faure : elle a été claire, non-technicienne. Cela est important pour que les gens comprennent le projet et ne lui soient pas réfractaires.

4.2.6 SITE WEB

Après une présentation succincte de l'idée du site Web, Mme Bircher pense qu'il s'agit là d'une idée intéressante. Elle souhaiterait y trouver un benchmark concernant la consommation d'énergie ainsi que les *best practices*.

Quant au *branding global* de la station de Verbier, elle ne pense pas que le site soit un plus. En effet, il lui est logique d'œuvrer dans le sens du développement durable. Pour elle, les gens ne vont pas aller vers ceux proposant une démarche DD, mais simplement délaisser ceux qui ne le proposent pas.

4.3 L'ESCALE

Toutes les informations de ce sous-chapitre ont été récoltées lors d'un entretien avec le gérant de l'établissement (Zuchuat-Fiorina, 2012) et avec les indications du projet fournies par Didier Faure (Energy Management, 2012-c).

4.3.1 CONCLUSIONS DU PROJET ECoBAGNES

Le projet a permis de définir les pics de consommation (9h à 15h et 18h30 à 22h30). Il est cependant à remarquer que les pics restent faibles, et que la veille nocturne est très basse. Cela signifie que lorsque l'établissement est fermé, il est réellement « éteint ». Le gérant venant tout juste de reprendre l'établissement, seule la consommation de 2011 a pu être tracée, ce qui est insuffisant pour établir un suivi.

Une *best practice* est à relever, qui concerne les économies d'eau : il s'agit de l'utilisation de toilettes sèches pour les urinoirs. Cela amène plusieurs bénéfices :

- La facture d'eau est réduite.
- Il peut s'agir d'une forme de sensibilisation ou d'une forme de communication indirecte auprès des clients (*green marketing*).
- L'entretien est plus facile.
- Pour l'environnement, des économies d'eau potable et d'assainissement (STEP) sont réalisées.

La GDP vise l'amélioration des points concernant principalement les achats et les services. Il est à noter que les points « énergie » et « eau » n'ont pas pu être abordés (voir figure ci-contre).

Voici les points constatés qui méritent une amélioration :

- Il n'y a pas de produits de nettoyage écologiques
- Il y a peu de produits ou de plats biologiques
- Il y a peu de communication sur les produits responsables (locaux) et sur les économies d'eau

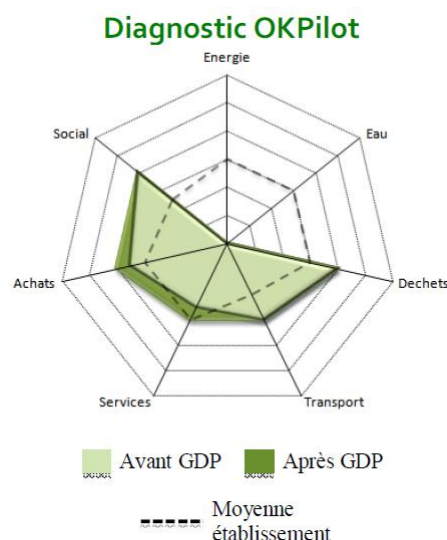


Figure 13 : Diagnostic global : L'Escale.
Source : Energy Management

Sur le tableau ci-dessous, les actions correctives ainsi que les objectifs pour la saison 2012-13 tels que proposés par Energy Management sont cités.

Actions correctives	Objectifs 2012-13
Proposer des produits équitables ou biologiques Proposer des plats végétariens Inclure des vins biologiques à la carte des vins	Créer une nouvelle offre/clientèle
Utiliser des produits labellisés pour l'entretien de la cuisine et des sols Sensibiliser les employés d'entretiens et les responsables	Réduire l'impact environnemental et sensibiliser les employés
Avoir un véhicule d'entreprise durable (utilisation interne et pour les clients)	Réduire l'impact environnemental et proposer un nouveau service à la clientèle
Communiquer à l'externe sur les actions durables (gestion de l'énergie, eau, déchets)	Positionner l'établissement

Tableau 10 : Actions correctives et objectifs : L'Escale. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

4.3.2 MOTIVATIONS ET SENSIBILITÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La motivation de M. Zuchuat-Fiorina s'inscrit dans la continuité. En effet, si son engagement dans un projet de développement durable coïncide avec le projet eCoBagnes, il y a été sensibilisé depuis longtemps, en Italie, dans sa commune d'origine.

Monsieur Zuchuat-Fiorina fut enthousiaste de participer au projet pour principalement deux raisons.

Le premier point intéressant pour le gérant concernait le pilier économique. En effet, qui dit réduction de consommation d'énergie dit réduction des coûts y relatifs. Il espérait donc un allègement de la taxation, comme c'est le cas en Italie. Un point à souligner est le tarif pratiqué pour le projet : s'il avait dû payer le prix plein, M. Zuchuat-Fiorina n'y aurait sans doute pas participé. Il souhaitait retirer du projet un avantage en *green marketing*.

Le deuxième point concerne sa conscience écologique. Comme indiqué plus haut, il a été sensibilisé en Italie, où il y avait des incitations liées aux déchets. En outre, il pratique dans son établissement la politique du kilomètre 0, et le concept du *slow food*. C'est ainsi qu'il propose des produits locaux, qui n'ont pas subi un voyage indécemment long.

Ses attentes liées au projet étaient d'obtenir les détails de la gestion de son système énergétique, et des solutions pour éviter des dépenses d'énergie inutiles.

4.3.3 BÉNÉFICES APPORTÉS PAR LE PROJET

Le projet a permis d'indiquer quels sont les points à améliorer, et devrait permettre la sensibilisation des employés, ainsi qu'un amoindrissement de l'impact environnemental. L'Escale pourrait également se pencher sur l'idée de se positionner sur un axe durable, et communiquer sur les points forts prodigués.

Les retombées du projet ne peuvent en aucun cas être chiffrées, puisque les résultats du projet n'ont pas été transmis à M. Zuchuat-Fiorina. Le manque de recul interdit également tout pronostic.

En revanche, le gérant indique qu'il espère sensibiliser ses employés ainsi que ses clients. Une retombée fiscale est également attendue, sous la forme d'un allègement de la taxation, comme il est d'usage en Italie. Cela ne dépend toutefois pas du projet eCoBagnes.

4.3.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Il n'y a pas de grosses difficultés à relever. Le gérant formule cependant deux remarques :

La première est qu'il aimerait que soient bien exposées au début toutes les mesures qui allaient être réalisées. M. Zuchuat-Fiorina a été surpris en bien par la quantité de celles-ci.

La période sur laquelle le projet a eu lieu était faste pour les établissements de l'hôtellerie-restauration. La saison d'hiver est une période de stress qui laisse peu de temps pour s'occuper d'autre chose²⁸.

4.3.5 ACCEPTATION DU PROJET

Étant sensibilisé aux problématiques de durabilité et œuvrant déjà en ce sens, l'acceptation du projet s'est bien faite chez M. Zuchuat-Fiorina. C'est ainsi qu'il en est satisfait et qu'il le recommanderait aux autres établissements du secteur.

Dans le futur, il se voit toujours participer à ce genre de projets, car il a le sentiment qu'on en aura bientôt plus le choix (pression des clients, coûts, pressions écologiques...). Il pense à aller plus loin, notamment à des certifications ISO.

Quant à savoir ce qu'il souhaiterait de plus dans un tel projet, M. Zuchuat-Fiorina ne sait que répondre, tant le projet lui a semblé complet.

4.3.6 SITE WEB

Après une présentation succincte de l'idée du site Web, M. Zuchuat-Fiorina pense qu'il s'agit là d'une bonne idée, pour l'échange d'informations entre les établissements, par exemple au niveau d'astuces pour économiser les énergies, donc les coûts.

Il serait utile pour ce genre d'informations, et le consulterait. Il apprécierait un forum où les établissements s'échangeraient des informations (discussions sur des machines à acheter, etc.).

Quant au *branding global* de Bagnes, il croit que cela pourrait constituer un avantage, puisque de plus en plus de gens sont sensibles au développement durable. Il convient donc de « ressortir du lot ».

²⁸ Il faut noter que L'Escale est le seul établissement analysé ouvert à l'année. Bien qu'il s'agisse d'une période surchargée, c'est la seule qui convienne puisque les autres établissements sont fermés lors des périodes plus calmes.

4.4 HÔTEL DE LA POSTE

Toutes les informations de ce sous-chapitre ont été récoltées lors d'un entretien avec la gérante de l'établissement (Genoud, 2012) et avec les indications du projet fournies par Didier Faure (Energy Management, 2012-d).

4.4.1 CONCLUSIONS DU PROJET eCOBAGNES

Le projet a permis d'identifier les pics de consommation (9h à 12h et 17h à 20h). Il est à noter que la veille de l'établissement, la nuit, est faible. Les consommations annuelles d'eau, de fioul et d'électricité ont été tracées sur quatre saisons ; on remarque que la consommation générale est en baisse depuis la saison 2009-10.

Des *best practices* sont à relever en ce qui concerne la gouvernance :

- Il s'agit d'une structure familiale avec des gérants et responsables à divers postes.
- Le personnel est fidélisé, notamment avec la possibilité de se nourrir et de se loger sur place (chambres indépendantes à disposition).
- Le management global est bon, et les actions sont pérennisées d'année en année.

Ceci amène des bénéfices intéressants pour l'établissement, mais également pour le personnel et l'environnement :

- La rotation du personnel est faible.
- La facture énergétique est globalement maîtrisée.
- La structure est en perpétuelle évolution (rénovations réalisées pas à pas).
- Les consommations sont maîtrisées.
- L'ambiance de travail est bonne, et les dépenses pour le logement et les déplacements sont réduites pour les employés.

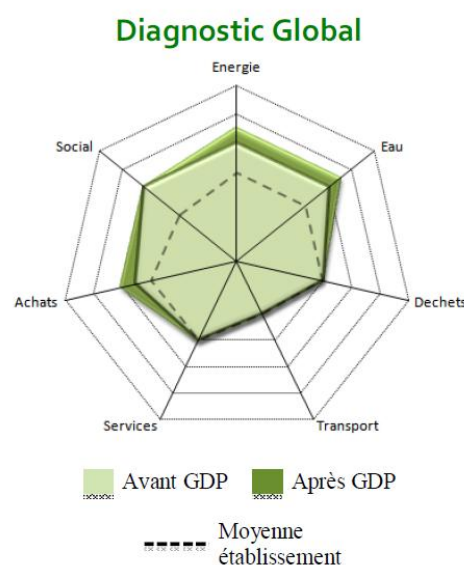


Figure 14 : Diagnostic global : La Poste.
Source : Energy Management

La GDP vise l'amélioration des points concernant principalement les achats et la consommation en eau et énergie (voir figure ci-contre).

Voici les points constatés qui méritent une amélioration :

- La température de l'hôtel est inutilement élevée, ce qui induit des dépenses d'énergie non nécessaires
- Il n'y a pas de produits de nettoyage écologique
- Il n'y a pas de produits durables ou biologiques
- Il n'y a pas d'approche mobilité (la rue Médran va prochainement être fermée à la circulation et transformée en zone piétonne²⁹)

Sur le tableau ci-dessous, les actions correctives ainsi que les objectifs pour la saison 2012-13 tels que proposés par Energy Management sont cités.

Actions correctives	Objectifs 2012-13
Limiter la température dans les chambres inoccupées Sensibiliser les employés d'entretien et les responsables	Diminuer la consommation de fioul
Continuer d'optimiser la consommation électrique globale	Diminuer la consommation électrique et les pics
Penser à gérer les déchets à la source (avec le fournisseur) Installer des poubelles de tri sélectif dans la cuisine et l'hôtel	100% des déchets triés
Limiter l'utilisation simultanée des différents équipements Installer des fiches signalétiques pour les employés de la laverie	Réduire l'impact environnemental
Mettre en place un bus-navette « propre », en prévision de la fermeture de la rue Médran	Réduire les déplacements Proposer un nouveau service

Tableau 11 : Actions correctives et objectifs : La Poste. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

4.4.2 MOTIVATIONS ET SENSIBILITÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Souvent, la gérante s'entend dire que son hôtel est un gouffre énergétique. L'occasion d'enfin réaliser un diagnostic pour infirmer cette affirmation ou, le cas échéant, d'agir pour corriger les défauts de son établissement était une grande source de motivation.

C'est dans l'optique de réduire la consommation d'énergie – pour économiser de l'argent – que Mme Genoud a participé au projet.

²⁹ Cette information est toutefois à vérifier. Ce projet est en gestion depuis plus d'une trentaine d'années, sans jamais avoir abouti à quelque chose de concret.

4.4.3 BÉNÉFICES APPORTÉS PAR LE PROJET

Les bénéfices apportés par le projet sont une diminution de la consommation de fioul et d'électricité, sans toutefois permettre une estimation claire. Il permet en outre de se préparer à la fermeture de la rue Médran, qui est vécue comme un coup dur pour la gérante. Il vise également un bénéfice pour l'environnement en améliorant la gestion des déchets.

Il est extrêmement difficile pour la gérante de préciser quelles sont les retombées du projet pour son établissement, puisqu'elle vient de recevoir les premiers résultats de l'analyse de Didier Faure. Le manque de recul est évident.

En revanche, elle espère une sensibilisation des clients et de ses employés, pour, principalement, les petits gestes du quotidien. En effet, il y a beaucoup à faire de ce côté : trop souvent, par exemple, elle constate que les lumières des chambres restent allumées alors que tout le monde se trouve au restaurant.

4.4.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Il n'y a guère eu de difficultés, si ce n'est une certaine réticence du personnel. Quoique la réticence ne soit pas volontaire – il s'agit d'oublier les mauvaises habitudes du quotidien pour les remplacer par des petits gestes plus « durables » – il convient de faire passer le message auprès des employés.

4.4.5 ACCEPTATION DU PROJET

Dans l'ensemble, Mme Genoud trouve le projet fort utile, puisqu'il permet de savoir où il faut agir. Cela est particulièrement important dans un établissement où les moyens financiers manquent : les rénovations et changements doivent se faire au compte-goutte.

N'ayant les moyens d'apporter des corrections que par petits pas successifs d'année en année, il est primordial de prioriser les actions à entreprendre. Un tel projet le permet.

C'est pour cette raison que Mme Genoud recommanderait ce projet à d'autres établissements. Elle relève également que peu de gérants du secteur saisonniers peuvent réaliser eux-mêmes les analyses et calculs. C'est donc un gain de temps précieux qu'apporte eCoBagnes.

4.4.6 SITE WEB

Après une présentation succincte de l'idée du site Web, Mme Genoud reste coi. Elle est incapable de donner un avis sur le sujet, puisqu'elle ne connaît pas Internet. Mais elle pense que cela pourrait servir à des gens un peu plus au fait qu'elle.

4.5 LA PERGOLA

Toutes les informations de ce sous-chapitre ont été récoltées lors d'un entretien avec la gérante de l'établissement (Genoud, 2012) et avec les indications du projet fournies par Didier Faure (Energy Management, 2012-e).

4.5.1 CONCLUSIONS DU PROJET ECoBAGNES

Le projet a permis d'identifier les pics de consommation (8h à 14h et 17h à 22h15), ainsi que les appareils consommant beaucoup d'énergie : machine à laver, sècheurs, gros four, steamer, plaques, lave-vaisselle, etc. Les consommations annuelles ont été tracées sur trois saisons : on remarque une augmentation de la consommation par rapport à l'année 2010-11.

Des *best practices* sont à relever en ce qui concerne le nettoyage et les consommables :

- Les produits de nettoyage sont régulés.
- Sont utilisées des nappes de qualité, imperméabilisées et résistantes aux tâches.
- Sont utilisées des lavettes en microfibres (ne nécessite que peu ou pas de produit pour le nettoyage).

Ceci amène des bénéfices pour l'établissement, mais aussi pour le personnel et l'environnement :

- Le taux de renouvellement des nappes est faible
- Le dressage des tables est faible
- Les coûts en produits de nettoyage sont réduits (25% d'économie)
- Le temps de travail est optimisé
- Il y a moins de produits dans les eaux usées

La GDP vise l'amélioration des points concernant principalement la consommation en électricité et en fioul (voir figure ci-contre).

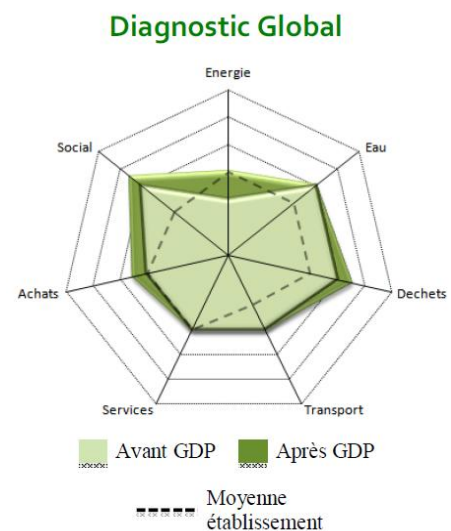


Figure 15 : Diagnostic global : La Pergola. Source : Energy Management

Voici les points constatés qui méritent une amélioration :

- Les pics de charge dus à la buanderie sont importants
- Il n'y a pas d'accès au réglage du chauffage
- La consommation d'eau chaude est importante
- Il y a peu de produits durables ou biologiques

Sur le tableau ci-dessous, les actions correctives ainsi que les objectifs pour la saison 2012-13 tels que proposés par Energy Management sont cités.

Actions correctives	Objectifs 2012-13
Limiter les cycles de lavage Limiter l'utilisation simultanée des différents équipements	Diminuer les pics de charges et la consommation globale
Limiter l'allumage des équipements non utilisés Sensibiliser les employés de cuisine et les responsables	Diminuer la consommation électrique
Rendre possible le réglage de la température selon la fréquentation du restaurant Minimiser l'utilisation de l'eau chaude	Diminuer la facture de fioul
Proposer un plat végétarien, et un plat biologique	Sensibiliser le consommateur, diversifier la carte et élargir la clientèle

Tableau 12 : Actions correctives et objectifs : La Pergola. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

4.5.2 MOTIVATIONS ET SENSIBILITÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les gérantes de l'établissement étaient sensibles au développement durable – principalement à l'écologie – dans leur vie de tous les jours. Dans le restaurant, elles pratiquaient également quelques bonnes actions : récolte de l'huile, triage des déchets...

C'est dans une approche de réduction des coûts de l'énergie qu'elles souhaitaient aller plus loin dans cette direction.

De fait, elles attendaient du projet une diminution de la facture énergétique, et un suivi pour les accompagner dans leurs actions.

4.5.3 BÉNÉFICES APPORTÉS PAR LE PROJET

Le projet vise surtout à diminuer la consommation – donc la facture – d’eau, d’électricité et de fioul, même si aucune estimation n’est disponible. Notons que La Pergola est l’établissement ayant les coûts au mètre carré les plus élevés de l’échantillon, avec des coûts atteignant presque les CHF 70.—/m² (Cf. Tableau 8).

Les gérantes ne sont pas en mesure de parler des retombées du projet, puisqu’elles viennent de recevoir les premières analyses provisoires de Didier Faure. En outre, au sortir de la saison, elles manquent de recul : il convient d’attendre deux ans pour donner une idée plus précise des retombées.

Il est à noter qu’elles ne prévoient absolument pas de communiquer sur leur démarche. Il ne s’agit pas de faire pour elles du *green marketing*.

4.5.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

La principale difficulté a été la réticence du personnel. Il s’agit encore une fois d’un aspect comportemental : les habitudes sont dures à défaire. C’est pourquoi les gérantes aimeraient un support (fiches) et un suivi pour éduquer leur personnel. Ceci est important à leurs yeux, puisqu’elles cherchent à rattraper leur investissement.

4.5.5 ACCEPTATION DU PROJET

Concernant l’acceptation du projet, les gérantes de la Pergola sont plus réservées que leurs collègues des autres établissements. Pour elles, le projet est utile au niveau de l’information qu’il a dégagée, mais elles attendent les résultats sur un plus long terme.

Cependant, elles recommanderaient le projet à d’autres hôtels et restaurants ; l’approche de Didier Faure, claire et compréhensible, a été appréciée.

4.5.6 SITE WEB

Après une présentation succincte de l’idée du site Web, les gérantes ne savent que dire. Elles supposent que le site sera utile, suivant les informations disponibles. N’étant pas très au fait des outils informatiques, elles ne peuvent pas donner plus d’informations.

4.6 CONCLUSION DU PROJET POUR LES AUTRES ÉTABLISSEMENTS

Pour les établissements n'ayant pas pris part à l'étude qualitative, il ne sera donné qu'un résumé des conclusions du projet, à savoir les *best practices* et les actions correctives. La remarque formulée en préambule du chapitre 4 restant valable, les sources utilisées pour ce sous-chapitres sont les fiches-résumés provisoires établies par Didier Faure sur Le Rouge (Energy Management, 2012-f), Le Carrefour (Energy Management, 2012-g), Le Farinet (Energy Management, 2012-h), et Le Vanessa (Energy Management, 2012-i).

Voici les *best practices* et les avantages qui en découlent, tels que formulés par Energy Management :

	Best practices	Avantages établissement	Avantages personnel et environnement
Le Rouge	Utilisation de produits de nettoyage éco-labellisés	Réduction des coûts Sensibilisation des employés Visibilité de l'axe durable de l'établissement	Impact environnemental diminué Produits moins nocifs pour les employés
Le Carrefour	Triage des déchets optimisé et réduction des déchets à la source	Optimisation du temps de travail en cuisine Stockage facilité des aliments préparés Réduction de l'espace et du coût de la gestion des déchets	Moins de gestion des déchets (plus de temps), réduction de l'impact environnemental et valorisation des ressources optimisées
Le Farinet	Communication et échanges entre les différents responsables de secteurs et les personnes en charge Team building et intéressement financier pour les responsables de secteur, structure pyramidale bien gérée et	Taux de rotation du personnel faible Personnel responsable, fiable et flexible, Absentéisme limité	Bonne ambiance et meilleures conditions de travail Expérience opérationnelle dans une organisation structurée

	avantages internes divers pour les employés		
Le Vanessa	Partage équitable et transparent des pourboires Logement à coût préférentiel pour les employés Vestiaires neufs et salle du personnel accueillante	Taux de rotation du personnel faible Personnel responsable, fiable et flexible, Absentéisme limité	Bonne ambiance et meilleures conditions de travail Dépenses pour logement et déplacements réduites (employés)

Tableau 13 : Résumé des best practice pour les établissements non interrogés. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

Voici les actions correctives et les objectifs pour la prochaine saison, tels que formulés par Energy Management :

	Actions correctives	Objectifs 2012-13
Le Rouge	Trier les déchets de manière sélective Minimiser la consommation électrique Proposer des plats équitables ou biologiques Avoir un véhicule d'entreprise durable Développer une stratégie environnementale durable	75% des déchets triés Optimiser la consommation électrique Créer une nouvelle offre/clientèle Réduire l'impact environnemental et proposer un nouveau service Premier établissement durable à Verbier
Le Carrefour	Améliorer la gestion de l'eau Proposer des plats équitables ou biologiques Intégrer des produits de nettoyage éco-labellisés Permettre la recharge de vélos ou scooters électriques Communiquer à l'externe sur les actions de DD	Réduire la consommation d'eau Créer une nouvelle offre/clientèle Réduire l'impact environnemental et sensibiliser les employés Proposer un nouveau service à la clientèle Positionner l'établissement
Le Farinet	Minimiser les veilles électriques de l'établissement Trier les déchets de manière sélective Sécuriser les déplacements dans les	Diminuer la consommation électrique 75% des déchets triés Améliorer la sécurité du personnel

	espaces réservés au personnel Proposer un plat durable ou biologique Installer un réducteur/stabilisateur de tension	Créer une nouvelle offre/clientèle Diminuer la consommation électrique
Le Vanessa	Aménager les horaires de la buanderie Minimiser la consommation électrique en cuisine et dans l'établissement en général Adapter la température des chambres Trier les déchets de manière sélective	Diminuer les pics de charge Diminuer la consommation électrique Diminuer la consommation de mazout 75% des déchets triés

Tableau 14 : Résumé des actions correctives et objectifs pour les établissements non-interrogés. Source : Energy Management (adapté par Cédric Chervaz)

5 RETOMBÉES DU PROJET

5.1 RETOMBÉES : ÉTABLISSEMENTS

Le projet a pu, pour l'instant, apporter quelques précieux éléments. En effet, il a permis d'apporter un état des lieux. Les gérants ont donc pu avoir une idée claire de la consommation de leur établissement. La possibilité de se comparer aux autres, via le benchmark, est un plus appréciable, et permet réellement à chacun de se positionner.

Deuxièmement, les *best practices* constatées permettent de voir les points forts de chacun, ce qui aide à poursuivre les efforts engagés. De même, les pistes d'amélioration proposées sont un outil bénéfique pour les gérants. Des solutions leur sont apportées et ils seront libres ou non de les mettre en pratique. Pour les actions qui seront mises sur pied, un suivi aura lieu, ce qui est important pour la bonne marche du projet.

Tout cela conjugué, les établissements devraient voir leur facture énergétique diminuer, et leur management amélioré. L'estimation de la baisse des coûts ne peut être faite maintenant, et devra être évaluée lors de la mise en action des propositions d'amélioration.

En termes d'image, le projet ne devrait pas amener de plus-value particulière. Les gérants pourront bien entendu communiquer sur leur « durabilité », mais cela ne devrait toucher que peu de clients.

En effet, des Offices du tourisme ont été contactés pour savoir si les clients montraient un intérêt plus ou moins marqué pour le développement durable dans leur choix d'hôtel ou restaurant. Il s'agit des offices de Verbier, de Morgins, de Champéry, de Villars-Gryon, de Crans-Montana et du Châble. Il en ressort que, dans tous ces offices, les clients ne montrent absolument aucun intérêt pour ces questions lorsqu'ils choisissent un établissement. L'Office du tourisme du Châble indique même que la principale préoccupation des clients est d'être le plus près possible des remontées mécaniques.

5.2 RETOMBÉES : SOCIÉTÉS HÔTELIÈRES

Les informations suivantes ont été retirées lors d'une correspondance avec le Président de la SHRCV (Sarbach, 2012) et le Directeur de l'AHV (Bérod, 2012).

Rien n'est prévu dans les statuts de la SHRCV, mais la société se doit de veiller au bien-être de ses membres. C'est une bonne retombée en terme d'image pour les membres d'abord, mais aussi pour l'intérêt que porte la SHRCV aux économies d'énergie. En outre, la SHRCV se félicite d'avoir été le « pilier de base de ce projet, au niveau financement et soutien institutionnel ». Aucune retombée financière n'est attendue, mais M. Sarbach indique qu'elles devront, s'il y en a, être évaluées plus tard.

L'AHV vient de signer un partenariat exclusif avec BKW FMB³⁰ pour un benchmark de tous les hôtels au niveau national (à ce propos, M. Iten est à disposition pour toute question relative à ce projet). L'AHV n'ayant plus la possibilité de potentiellement recourir à Energy Management pour l'élaboration d'un tel benchmark, elle n'attend aucune retombée.

5.3 RETOMBÉES : ENERGY MANAGEMENT

Les retombées devront être calculées à la fin du projet. Malgré cela, plusieurs gérants ont fait part de leur enthousiasme lors de l'étude qualitative, et ont indiqué qu'ils recommanderaient le projet à d'autres établissements.

Le bouche-à-oreille n'étant pas à négliger dans ce milieu, Energy Management peut s'attendre à des retombées positives en termes d'image, de crédibilité et de retombées financières. Ces dernières ne peuvent être évaluées pour l'instant.

³⁰ <http://www.bkw-fmb.ch/bkwfmb/fr/home.html>

5.4 RETOMBÉES : BAGNES

Bagnes ne devrait pas connaître de retombées immédiates. Les Offices du tourisme contactées (voir Partie II, Chapitre 5.1) n'ont décelé qu'un intérêt faible chez leurs clients pour le développement durable en général. Cependant, malgré l'absence de statistiques, certains Offices ont constaté une évolution de l'intérêt au cours des deux à trois dernières années. Cela principalement dans des stations qui communiquent beaucoup sur le tourisme vert, comme Villars-Gryon.

Le projet peut aider à sensibiliser les clients. Mais il faut que les établissements communiquent sur lui, et il faut que le projet englobe plus d'établissements. Seulement après, Bagnes pourra, à force de communication, espérer des retombées en termes d'image. Une bonne image faisant venir les clients, des retombées économiques et un renouveau du dynamisme pourront être envisagés.

5.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RETOMBÉES DU PROJET

Sur la page ci-après, les retombées sont résumées dans un tableau récapitulatif.

	Energy Management	Établissements	Sociétés hôtelières	Collectivités publiques
Retombées financières	À évaluer à la fin du projet (retards importants)	Réduction de la facture énergétique (estimation à évaluer en cours de saison prochaine)	SHRCV : pas de retombées prévues (cependant, à évaluer en cours de saison prochaine)	Pas de retombées directes. Bagnes : à long terme et sous conditions
Retombées en termes d'image	Bouche-à-oreille positif, crédibilité gagnée	Inexistantes pour l'instant, sauf peut-être pour une niche de clients	SHRCV : bonne image (intérêt au bien-être des membres, intérêt aux économies d'énergie, porteuse de projets)	Bonne image, si la communication suit (acteur impliqué dans le DD)
Retombées en management	-	Meilleur dynamisme, RH améliorées	Accroissement du dynamisme du secteur	-
Retombées en termes de vision future	Accroissement du nombre de participants, crédibilité pour continuer et agrandir le projet, ou pour en faire d'autres (acteur local important en termes de DD)	Amélioration du rendement, suivi des actions, création d'une vision	Sensibilisation accrue des membres, benchmark parlant	Accroissement de la compétitivité des entreprises du canton, participe à la tenue des engagements de l'Agenda21 cantonal

Tableau 15 : Tableau récapitulatif des retombées. Source : Élaboration propre



PARTIE III

DES CRITIQUES DU PROJET



1 CRITIQUES DU PROJET

Dans ce chapitre, seront abordées les critiques du projet. Dans un premier temps, il s'agira de passer en revue les critiques positives et négatives des gérants, ainsi que de définir si le projet, de par son contenu, a su répondre aux attentes des patrons d'établissements. Deuxièmement, le projet sera vu sous l'angle de sa gestion, élément important qui participe à une démarche-qualité satisfaisante. Enfin, il sera indiqué, sous forme de conclusion, si le projet a atteint ses objectifs en termes de qualité, et, le cas échéant, des pistes d'amélioration seront proposées.

1.1 CRITIQUES SUR LE CONTENU DU PROJET

Les critiques formulées par les établissements sont plutôt bonnes. Les gérants ont tous salué l'approche de Didier Faure. En effet, un tel projet est difficile à faire passer s'il s'inscrit dans une approche trop technicienne. Ainsi, les outils utilisés par M. Faure sont simples de compréhension et ludiques. Le choix des supports, notamment, est pertinent. On remarquera :

- L'utilisation de la campagne Display, plus ludique et facile d'accès que d'autres étiquettes-énergie (notamment CECB) ;
- La fiche-résumé, qui donne rapidement et de façon claire l'état des lieux, les points forts, les points à améliorer, les actions correctives ainsi que les objectifs pour la prochaine saison et les *best practice* ;
- Le rapport, qui explique plus ou moins en détail (suivant qu'il s'agisse de GDP ou de GDP StartKit) les conclusions du projet.

Les gérants, dans l'ensemble, ont jugé que le projet leur a été - ou leur sera - utile. Ils souhaitent tous obtenir, en premier lieu, un diagnostic pour savoir où se situer. Chacun voulait répondre aux questions suivantes : « suis-je meilleur ou pire que mes collègues ? », « que se passe-t-il dans mon établissement au niveau de la consommation ? » et « où puis-je économiser l'énergie, pour diminuer ma facture ? ». Si le projet a fourni un diagnostic à tous les établissements, les retombées économiques réelles ne pourront être analysées qu'après un recul suffisant, c'est-à-dire dans quelques saisons.

Certes, une tendance peut être imaginée, mais sans précision. En effet, il faudra d'abord mettre sur pied les actions correctives proposées et les analyser sur deux à trois ans ; la consommation dépend également de facteurs externes, tels que l'affluence et la météo. Pour

obtenir une réelle tendance, il est nécessaire de lisser ces facteurs externes au maximum. De fait, les gérants se refusent tous à faire des commentaires sur les retombées.

Le projet a suscité l'enthousiasme : tous les gérants se verraient bien continuer dans la même voie, soit par choix, soit par pression. Plus important encore, ils recommanderaient tous le projet à d'autres établissements.

Si le projet a semblé complet pour la plupart des participants, quelques difficultés ont été rencontrées.

Ainsi, la période d'analyse a été stressante : il s'agit de la pleine saison. Le temps manque donc pour transmettre toutes les informations à Energy Management. Les rendez-vous, également, ne sont pas faciles à obtenir.

Un autre point abordé avec les gérants est la difficulté à sensibiliser le personnel. Ils sont plusieurs à réclamer un suivi plus important avec les employés. Comme l'avait dit M. Faure, les aspects comportementaux jouent un grand rôle : il est donc nécessaire de pratiquer une sensibilisation suivie.

Avant de continuer, il faut s'arrêter sur une définition : la non-qualité. Daniel Amrein (2010), définit la non-qualité comme « l'écart entre la satisfaction attendue et la satisfaction réelle ». Conséquemment, pour juger si un projet est de qualité ou non, il faut d'abord connaître ce que le client veut. Puis, dans un deuxième temps, la satisfaction obtenue doit être mesurée.

Le tableau suivant résume ce qui a été attendu et obtenu par les gérants. Pour les établissements analysés dans l'étude qualitative, les résultats sont significatifs. Pour ceux n'ayant pas pris part à mon analyse (*), il est supposé qu'ils s'attendent tous à une diminution de la facture énergétique (de 5 à 10%, selon Didier Faure). La satisfaction (l'insatisfaction est le delta entre ce qui était attendu et ce qui a été – ou sera – obtenu) sera jugée par appréciation.

Établissements	Attendu	Obtenu	Delta
L'Escale	Constater les points à améliorer dans la gestion énergétique. Objectif : diminuer les coûts des dépenses d'énergie inutiles.	Constat surtout sur les produits et la communication. Pas d'objectifs en termes de réduction des coûts d'énergie.	Moyen-fort
La Rotonde	Apprendre ce qu'il se faisait de faux. Objectif : apprendre à gérer sa consommation.	Identification des points à améliorer. Propositions, mais manque un suivi et des précisions.	Faible
Les Ruinettes	Constat de la consommation eau/électricité. Objectif : gommer les pics d'électricité et voir par où commencer les travaux de rénovation.	Constat réussi, identification des points à améliorer, propositions pour optimiser la consommation électrique.	Très faible
La Poste	Diagnostic de la consommation. Objectif : voir si l'établissement est un bon élève, et réduire les coûts.	Diagnostic effectué, benchmark effectué. Actions proposées pour diminuer la consommation de fioul et d'électricité.	Très faible
La Pergola	Diminution de la facture énergétique et suivi des actions.	Diagnostic effectué. Actions proposées pour diminuer la consommation de fioul et d'électricité.	Faible
Le Carrefour*	Diminution de la facture	Actions proposées pour optimiser la consommation d'eau, en termes vagues.	Moyen
Le Farinet*	Diminution de la facture	Actions proposées pour diminuer la consommation électrique. Découverte de deux compteurs : économie de 8'000.-/an	Faible
Le Rouge*	Diminution de la facture	Actions proposées pour diminuer la consommation électrique, en termes vague	Moyen
Le Vanessa*	Diminution de la facture	Diminuer la consommation électrique, en termes vagues	Moyen

Tableau 16 : Satisfaction du projet pour les établissements (attendu/obtenu). Source : Élaboration propre

Un constat ressort de ce tableau : le delta entre ce que les clients attendaient et ce qu'ils ont obtenu³¹ est moyen, voire faible. Cela signifie *a priori* que la satisfaction, si elle n'est pas excellente, est plutôt bonne. Cependant, afin d'améliorer la qualité, le projet doit répondre à des impératifs, ce qui n'a pas toujours été le cas. Les voici :

A quoi faut-il faire attention ?

Le besoin des clients est toujours à prendre en compte. Si une entreprise, quelle qu'elle soit, propose une chose trop en désaccord avec les désirs des consommateurs, c'est l'échec assuré. Le temps où l'on conçoit un produit et qu'on le pousse sur le marché est révolu. Pour la prestation eCoBagnes, il en va de même. Cela va participer à réduire le delta entre attendu/obtenu, et donc augmenter la satisfaction.

Les actions doivent être précises et accompagnées d'un plan d'action. Souvent, les actions proposées sont bonnes, quoique vagues. Des actions comme « optimiser la consommation électrique » (Energy Management, 2012-d) sont certes louables, mais demeurent trop vagues. Elles pourraient être parfaitement acceptables si elles renvoyaient à un plan d'action détaillé, qui permettrait au gérant de se rendre compte de ce dont il s'agit.

La suite du projet et le suivi doivent être abordés. Les gérants ont fait part de leurs interrogations pour le suivi des actions. Il faudrait élaborer un plan indiquant, dans les grandes lignes du moins, qu'est-ce qu'Energy Management va faire dans le suivi et dans la suite du projet.

Les objectifs fixés doivent être SMART. SMART signifie : Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et Temporellement défini. Dans les fiches données aux clients, rares sont les objectifs SMART. Si l'aspect temporel est défini (fin de la saison 2012-13), le reste des critères n'est que très vague³².

Ne pas tomber dans le piège de l'équation Développement Durable = Écologie. Comme abordé dans la première partie, le développement durable n'est pas de l'écologie. Il comprend deux autres piliers : le social et l'économique. Il ne faut jamais perdre de vue ces trois aspects indissociables.

³¹ Encore faudra-t-il un suivi pour observer si les objectifs fixés par Didier Faure seront atteints. Il eût en outre fallu disposer des conclusions définitives du projet pour se prononcer avec plus de pertinence.

³² Par exemple : « Optimiser la consommation électrique » (Energy Management, 2012-b)

1.2 CRITIQUES SUR LA GESTION DE PROJET

Le cours de Gestion de Projet (Perruchoud & Guex, 2011) donne de précieuses informations quant aux impératifs d'une bonne gestion de projet. Un projet, au démarrage, doit suivre une certaine méthodologie et s'inscrire dans un cadre, une structure définie (limites, objectifs, activités et planification, points de décision ou de contrôle, processus). Un échec peut être dû à une grande quantité de facteurs, comme une définition trop vague des objectifs et des priorités, des risques mal définis, des estimations trop optimistes, ou une mauvaise planification.

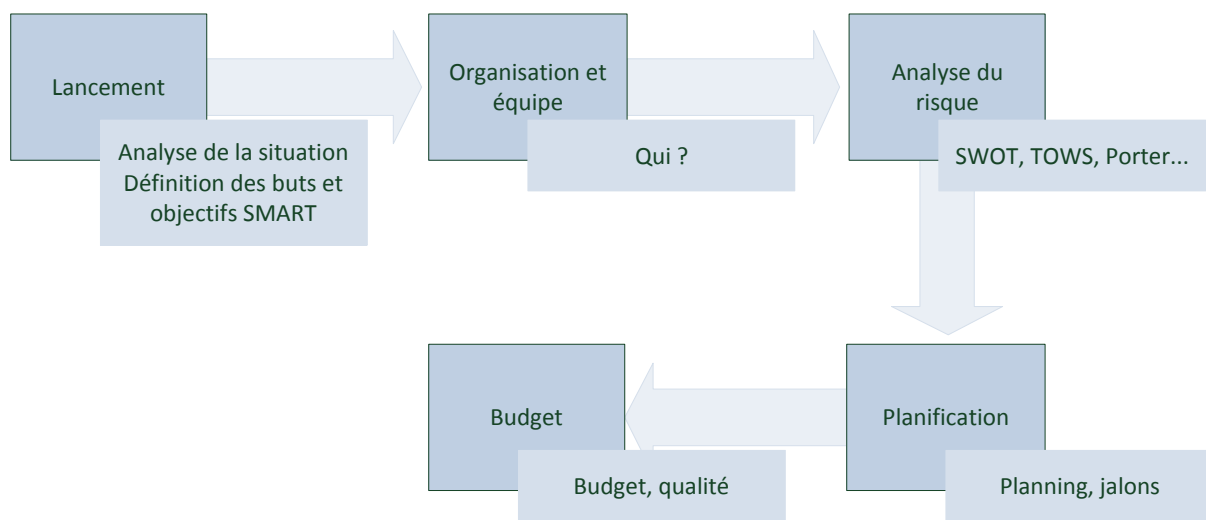


Figure 16 : Les étapes du projet. Source : Perruchoud & Guex (adapté par Cédric Chervaz)

D'une manière générale le projet, dans son lancement, a respecté une bonne méthodologie :

L'analyse de la situation s'est faite grâce à un sondage, effectué par l'Association Éléments, afin de se rendre compte des besoins des gérants d'hôtels³³.

Didier Faure a également rédigé un Business Plan, dans lequel il a fixé des buts chiffrés en termes de nombre de clients. Ce Business Plan comprenait également une analyse de risques (matrice SWOT, Porter), une planification financière, et un planning sommaire du projet (voir page suivante). En outre, la collaboration avec Olivier Perroud a été abordée.

³³ « Afin de rencontrer et apprendre à connaître les divers hôtels, restaurants et magasins de Verbier, et établir une humble vision globale des motivations et engagements de quelques entreprises de la station dans le développement durable, l'association Éléments a effectué cette saison 2010-2011 un sondage de sensibilisation et d'évaluation, accompagné d'une fiche de conseils globaux. » (Association Éléments, 2011)

Malgré cela, quelques points d'amélioration peuvent être relevés, qui concernent la planification et la définition des objectifs.

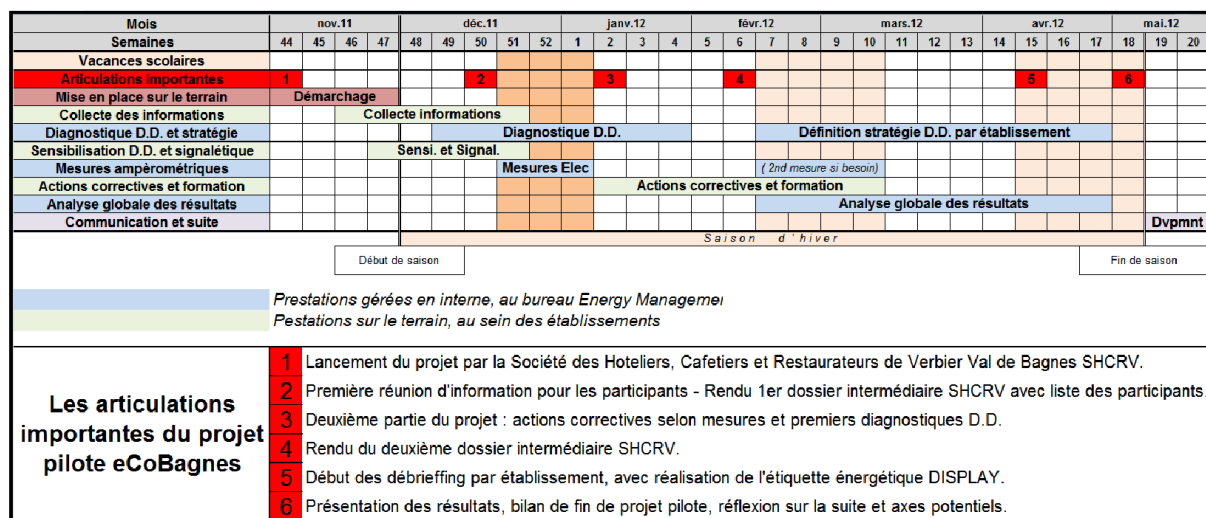


Figure 17 : Planning du projet. Source : Didier Faure

A quoi faut-il faire attention ?

Découper les activités en tâches pour gagner en précision, et remarquer plus efficacement les interdépendances entre tâches. Cela servira à éviter des problèmes comme le chevauchement de tâches ou les retards.

Définir des jalons précis pour chaque tâche importante. Un jalon peut être un acte (signature du contrat), un document (contrat signé) ou un livrable (rapport rédigé). Il sert à ponctuer une tâche importante, et permet de passer à la suivante.

Définir des objectifs SMART, non seulement pour le nombre de clients prévus d'année en année, mais pour les activités ou les tâches. Cela permet de définir si la tâche a été effectuée conformément à l'attente, et si elle peut être considérée comme achevée. Cela sera également un bon point de contrôle en vue d'amélioration continue. Cela fait partie du principe de cohérence (Amrein, 2010).

Organiser un plan et s'y tenir. L'irrespect des délais est un signe de non-qualité pour les parties prenantes. Or, la non-qualité diminue la valeur du produit et gangrène la crédibilité du porteur de projet. Il est à noter que les parties prenantes ne sont pas que les gérants, mais sont également l'auteur du présent travail, Olivier Perroud, la SHRCV et le CCF SA. Un retard

dans le projet lui-même risque d'influer de manière négative ces parties prenantes (manque de retours pour les analyses, reports d'autres tâches, etc.).

1.3 CONCLUSION DES CRITIQUES ET PISTES D'AMÉLIORATION

Dans l'ensemble, le projet se tient de belle façon. Cependant, des points restent à améliorer, ce qui est parfaitement normal en vue des principes de cohérence et d'amélioration continue. La roue de Deming (figure ci-dessous) explique bien ce processus :

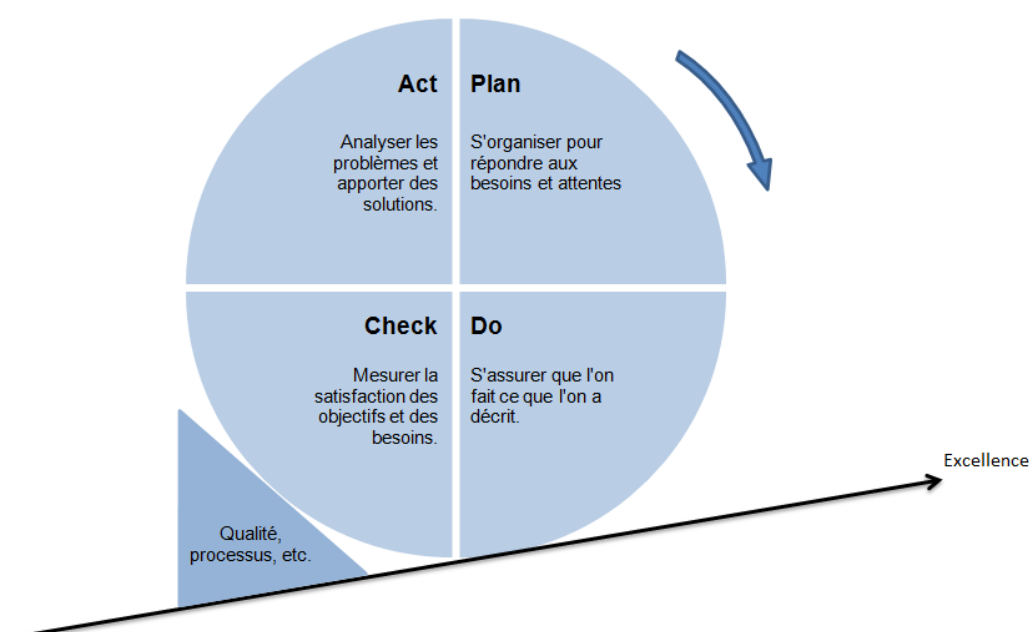


Figure 18 : Roue de Deming. Source : Daniel Amrein (adapté par Cédric Chervaz)

Dans cette première itération du projet, « Plan » correspond au lancement du projet (différentes études et planification), « Do » à l'exécution du projet, « Check » à l'étude qualitative du présent travail³⁴ (Partie II) et « Act » à cette partie dédiée aux pistes d'amélioration.

Ensuite, la deuxième itération aura lieu. Dans celle-ci, Didier Faure décidera d'adopter ou non les pistes d'amélioration proposées, et planifiera la seconde saison du projet. Chaque itération devra s'appuyer sur les processus et les améliorations apportées lors de la saison précédente.

³⁴ Cette étape sera à compléter lorsque le retard sera rattrapé et le projet fini.

Ces démarches sont très importantes et participent à la qualité du projet. Une qualité accrue permettra de répondre de plus en plus pertinemment aux attentes des clients, et apportera une crédibilité améliorée.

1.3.1 AMÉLIORATION DU PROJET

Au point 1.1 de cette partie (Critiques sur le contenu du projet), les éléments critiques à prendre en compte ont été listés. Dans ce point, seront donnés des idées et des outils pour contrer le risque de non-qualité en lien avec ce qui a été dit plus haut.

Prendre en compte le besoin des clients

Les clients doivent pouvoir exprimer leurs besoins. Ceux-ci ont pu être envisagés grâce au sondage de l'Association Eléments. Mais en ont-ils d'autres, et quelles sont leurs attentes ? Lors d'une discussion préalable, il faut aborder ce sujet.

L'annexe VI, Pistes d'amélioration sur le contenu du projet (p. 123), montre une façon de procéder. Un espace est réservé, sur la fiche d'établissement, pour noter dans l'ordre de priorité les attentes des gérants.

Le fait d'écrire ces renseignements sur la fiche même permet de garder une trace consultable à souhaits pour ne pas perdre de vue les besoins des clients.

Objectifs SMART

Les objectifs servant à mesurer les actions proposées doivent impérativement être SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et Temporisés). De tels objectifs permettent aux gérants de se rendre compte de ce qui va être fait. De plus, des objectifs vagues peuvent induire des erreurs de compréhension entre Energy Management et ses clients. Pour éviter ces désagréments, chaque objectif devrait être rédigé grâce au tableau ci-dessous (bien entendu, les termes entre astérisques doivent être remplacés par les informations adéquates) :

Critères	Valeurs-cibles	Temps	Outils	Contrôles
Quoi ?	*Combien ?*	*Quand ?*	*Avec quoi ?*	*Qui ?*

Tableau 17: Objectifs SMART. Source : Élaboration propre

Les critères sont ce que les actions veulent améliorer, ou proposer. Par exemple : Consommation électrique, Consommation de mazout, Taux de rotation du personnel, etc.

Les valeurs-cibles sont le résultat chiffré que l'action veut obtenir. Par exemple, pour la consommation électrique : -5%.

Le temps correspond à quand est-ce que la valeur-cible doit être atteinte. Par exemple : fin de la saison 2012-13.

Les outils sont ce avec quoi la valeur-cible sera mesurée. Par exemple, pour la consommation électrique : factures d'électricité, ou compteurs électriques.

Enfin, la colonne Contrôles devra indiquer qui est en charge des contrôles. Par exemple : Energy Management, ou M. X, gérant de l'hôtel Y.

Un tel tableau permet de vérifier très rapidement si les objectifs pour la saison suivante sont SMART ou non. Il serait à inclure dans le rapport final, remis à chaque fin de saison.

Actions précises, plan d'action et suivi

Les actions doivent être précises et découpées en tâches ou en étapes. Elles sont accompagnées par un plan d'action. Il permet aux gérants de se rendre compte de l'ampleur du travail à effectuer, et permet de résoudre les éventuelles complications dues à une mauvaise compréhension entre Energy Management et eux-mêmes.

L'annexe VI (p. 123) indique les entrées minimales à inclure dans le plan d'action. Celui-ci permet au gérant de savoir à quel problème correspond l'action proposée, les tâches nécessaires à son application, le coût (pilier économique : est-ce que les conséquences de cette action va permettre de rentabiliser son coût ?) et la durée. De plus, il donne des indications sur le suivi, puisque la personne responsable de la tâche est à chaque fois citée.

Le plan d'action est à inclure dans le rapport final, remis à chaque fin de saison ; il permet au gérant d'avoir un aperçu rapide du suivi et des actions qui auront lieu dans son établissement.

1.3.2 AMÉLIORATION DE LA GESTION DE PROJET

Au point 1.2 de cette partie (Critiques sur la gestion de projet), les éléments critiques à prendre en compte ont été listés. Dans ce point, seront donnés des idées et des outils pour contrer le risque de non-qualité en lien avec ce qui a été dit plus haut.

Définir des objectifs SMART

De même que pour les objectifs des actions proposées aux établissements, les objectifs du projet lui-même doivent être SMART.

Par exemple, un objectif est d'avoir 10 hôtels et 10 restaurants de Bagnes dans le projet pour la saison 2012-13. Comme la période de démarchage se termine au début du mois de décembre, les dix contrats doivent être signés par les gérants en décembre 2012. Ainsi, le tableau se remplit de cette manière :

Critères	Valeurs-cibles	Temps	Outils	Contrôles
Partenariat avec les hôtels bagnards	10	Décembre 2012	Contrats signés	Energy Management
Partenariat avec les restaurants bagnards	10	Décembre 2012	Contrats signés	Energy Management

Tableau 18 : Objectifs SMART. Source : Élaboration propre

Découper les activités en tâches et définir des jalons

Le découpage en tâches des activités aide à être certain de ne rien oublier dans la planification et d'être pertinent dans celle-ci. Le chef de projet a ainsi une vue d'ensemble sur tout le projet et peut, en tout temps, savoir quelles sont les tâches restant à effectuer.

De même, définir les jalons pour les tâches importantes permet de marquer les étapes critiques, et de se rendre compte des tâches les plus urgentes. En cas de retard, il est important

de le rattraper, et donc d'avoir en tête la priorité des étapes pour ne pas être bloqué davantage si l'étape en question fait partie du chemin critique³⁵.

Définir un plan et s'y tenir : gérer son projet

La planification est sans doute l'un des éléments les plus importants d'une bonne gestion de projet. C'est pourquoi il est nécessaire d'y consacrer du temps au début : ce temps est un réel investissement qui permettra de minimiser les retards et autres inconvénients.

C'est en outre le point le moins satisfaisant dans le projet eCoBagnes, la structure et le cadre n'étaient pas suffisamment définis. Peut-être est-ce l'une des raisons qui ont conduit à accuser un si long retard.

Concernant la gestion de projet, il serait bon d'avoir recours à un outil permettant de cadrer Energy Management. Il en existe une kyrielle, plus ou moins coûteux et plus ou moins performants. Parmi toutes les solutions existantes, je retiens Zoho Projects, qui est une application de Google. Il s'agit d'un outil collaboratif, qui offre - pour un prix de départ de 35\$/mois :

- un tableau de bord ludique des projets
- la possibilité d'inclure des tiers
- un calendrier des tâches
- un espace pour télécharger des documents
- un diagramme de Gantt
- un forum
- la possibilité d'utiliser le logiciel sur une tablette ou un smartphone



Image 9 : Logo de Zoho Projects.
Source : Zoho Projects

Ceci est un point d'autant plus important qu'Energy Management supporte plusieurs projets, et compte en poursuivre plusieurs.

Note importante : au début du mois de juillet, une invitation a été envoyée à MM. Faure et Matos pour leur permettre de voir mon plan d'action sur cette application, ainsi que, à titre d'exemple, quelques livrables du présent travail. Ils ont reçu l'ordre de n'y rien toucher jusqu'à ce que l'évaluation de ce travail de Bachelor soit effectuée.

³⁵ Un chemin critique est le chemin central de toutes les étapes de réalisation d'un projet. Un retard sur le chemin critique entraîne un retard du projet entier.

Afin que le lecteur puisse imaginer à quoi ressemble le logiciel avec les éléments définis (tâches, jalons, documents, etc.), des captures d'écran se trouvent en annexe (Annexe VII - Outil de gestion de projet, p.126). A noter que l'auteur du présent travail a également fourni un didacticiel (.pdf) imagé de trois pages à Didier Faure, pour brièvement introduire les diverses fonctionnalités du logiciel.

2 VISION FUTURE

Dans cette partie seront abordées les possibilités futures du projet. Qu'envisager, par la suite, pour aller plus loin ? Sont données quelques potentialités liées au projet ; d'autres sont parfaitement envisageables. Il est à remarquer que chacune de ces évolutions pourraient potentiellement faire l'objet d'un travail de Bachelor. Bien entendu, pour en juger, il faudra voir à quel degré de profondeur Energy Management voudra aller.

2.1 ÉVOLUTION POSSIBLE DE L'INTÉRÊT AU DD

Avant de proposer quelques possibilités d'évolution, il est bon de s'arrêter sur une question : est-ce que les clients d'hôtels et restaurants montrent un intérêt pour le développement durable ? En effet, il a été vu que les gérants d'établissement y montrent de l'intéressement, pour des raisons principalement économiques. Mais qu'en est-il des clients ? Vaut-il la peine d'axer les actions sur les clients ?

Pour répondre à ces questions, six Offices du tourisme de station ont été contactés, pour leur demander si un intérêt pour le développement durable a été dénoté chez les clients dans le choix des hôtels. Par exemple, est-ce que l'aspect « vert » d'un établissement influe sur la décision du client ?

Le constat est clair : les clients ne montrent normalement pas d'intérêt pour le développement durable, quand il s'agit de choisir une station, ou un hôtel. Cela même si la station communique beaucoup sur le développement durable. Cette question sort des limites du présent travail, mais il serait intéressant d'en connaître la raison. Il est à remarquer, toutefois, que certaines actions (eMotion) titillent la curiosité des gens, et les sensibilisent.

Cela dit, ce n'est pas que les gens ne veulent plus du développement durable. Mais, les gens viennent en station pour leurs vacances. Or, faire la chasse aux hôtels durables pendant

le temps des vacances peut relever du militantisme. Ce qu'ils souhaitent principalement, c'est être proches des remontées mécaniques, pour profiter pleinement de leurs journées de ski.

Par contre, les gens sont sensibles à ne pas polluer, et veillent au respect de la station. Voici, ci-après, les résultats de mes questions aux offices. Ils sont en trois parties :

1. Le client montre-t-il un intérêt général au DD (station...) ?
2. Le client montre-t-il un intérêt au DD pour le choix de son hôtel ?
3. Y a-t-il des statistiques concernant ces demandes liées au DD ?

Offices du tourisme	DD en général	DD dans les hôtels	Statistiques
Verbier	Peu. Quelques questions curieuses sur le projet Verbier eMotion.	Aucun intérêt.	Aucune statistique.
Morgins	Aucun intérêt.	Aucun intérêt.	Aucune statistique.
Champéry	Aucun intérêt.	Aucun intérêt.	Aucune statistique.
Villars-Gryon	Faible intérêt (axé sur les points de tri des déchets, etc.)	Aucun intérêt.	Pas de statistiques officielles, mais semble remarquer une attention au DD depuis 2-3 ans.
Crans-Montana	<i>Aucune réponse, ne souhaite pas répondre.</i>		
Le Châble	Intérêt pour le 'local'.	Aucun intérêt. Les gens souhaitent juste être à côté des remontées.	Aucune statistique.

Tableau 19 : Intérêt des clients pour le DD constaté par les offices du tourisme. Source : Élaboration propre

Conséquemment à ce qui précède, proposer des actions axées vers le client serait, pour le moment, se tromper de cible. De telles actions ne sauraient donc pas être des coups marketing pour les établissements.

2.2 DÉBOUCHÉS LIÉS AU PROJET

Les conclusions du sous-chapitre précédent sont évidentes : l'évolution immédiate du projet ne s'articulera pas autour des clients, mais demeurera à l'adresse des gérants. Cependant, il est possible qu'un changement chez les clients induise des actions dans leur sens (communication, actions de sensibilisation, etc.) ; cela devra se faire en son temps, et

nécessite une récolte de données, principalement chez les hôteliers et dans les Offices du tourisme des stations.

2.2.1 BENCHMARK AU NIVEAU CANTONAL

Il est évident que plus un échantillon est étendu, plus il est représentatif de la réalité. Par conséquent, plus un benchmark regroupe d'entreprises, plus il est pertinent. La norme qui s'en dégagera sera plus proche de la réalité, et la comparaison de chaque établissement avec la « normalité » de la branche sera plus congruente.

Cela permettra de mieux situer chaque établissement, mais aussi la station dans son ensemble. Si l'ensemble de la station est mauvais et que l'établissement X fait figure de bon élève, l'établissement X pensera être arrivé au faîte de ce qu'il est possible de réaliser. Mais si la station de Verbier est une mauvaise élève, l'établissement X se rendra compte, avec un benchmark cantonal, qu'il lui reste du travail à faire.

Une telle évolution est souhaitable et apporterait des bénéfices, à n'en pas douter, pour les stations, les établissements concernés et à Energy Management.

Recommandations

Il ne sera pas possible de réaliser un tel benchmark en une seule fois. Il conviendra donc de réaliser un plan d'action pour y parvenir :

- Année 201n :
 - Station de Verbier
 - Station B
 - Station C
- Année 201n+1 :
 - Stations année 201n
 - Station D
 - Station E
- Etc.

Il serait judicieux d'étendre le sondage de l'Association Eléments aux autres stations, pour se rendre compte de la direction à prendre dans chacune d'elles.

Un tel travail, en sachant qu'Energy Management a d'autres projets, nécessitera sans doute l'embauche d'une personne supplémentaire. Pour s'en rendre compte, il faudra réaliser

une planification (temps et finances) pour juger de la possibilité de cette évolution et, le cas échéant, du bon moment pour démarrer cette action.

Il faudra également faire attention au fait que l’AHV a récemment signé un partenariat exclusif avec BKW FMB pour un benchmark des hôtels au niveau national (Bérod, 2012).

2.2.2 SITE INTERNET ECoBAGNES

Comme abordé dans la première partie de ce travail, l’incorporation du développement durable en entreprise repose sur une marche à suivre précise sous forme de boucle itérative (figure 4):

1. Contrôler l’état des lieux
2. Se comparer
3. Planifier des actions
4. Suivi des actions
5. Partage des *best practices*

Il est donc évident que les entreprises prenant part au projet doivent disposer d’un outil leur permettant de contrôler leur état des lieux (audit, mesures), de se comparer (benchmark), de suivre les actions (actions correctives et objectifs) ainsi que de partager et consulter les *best practices*.

Cet outil doit être consultable à l’envi et facilement, regrouper toutes les informations nécessaires et pouvoir intégrer aisément de nouvelles données (mises à jour du benchmark, nouveaux établissements, etc.). C’est pourquoi un site Internet pourrait être une bonne chose. La forme de celui-ci devra être décidée lors d’une étude plus approfondie ; cette question sort du cadre du présent travail. Cependant, il est ressorti de l’étude qualitative qu’un tel outil serait en général utile aux gérants.

En outre, voici les éléments principaux qui devront y figurer :

- Le benchmark des établissements
- Les *best practices* des établissements (voire Partie I, partie 2.2.2)
- Des recommandations d’ordre général (pointage des erreurs les plus courantes)
- Un espace intranet pour les établissements, avec, pour chaque établissement (un compte personnel par gérant) :
 - le rapport final
 - la fiche résumé

- les recommandations et le suivi
- les mises à jour de données (mesures, etc.)
- Les indications relatives à la suite du projet (que sera-t-il fait plus tard, où va le projet ?)

L'espace intranet devrait également disposer d'un forum à l'intention des gérants, pour s'échanger des informations entre eux.

Pour un tel site (avec Intranet, espace de stockage et profil personnel), les prix de départ sont estimables à CHF 7'500.— (Axianet, 2012). Cependant, il s'agit d'une évolution nécessaire.

Recommandations

Quelques gérants n'ont que peu – voire pas du tout – de connaissances informatiques. Il faudrait organiser un suivi (peut-être un cours) pour leur apprendre à utiliser cet outil.

Encore une fois, il convient de s'inquiéter de ce que veulent les gérants (partie prenante « client »). L'étude effectuée dans la partie II est une bonne base, qu'il faudra compléter avec les souhaits des gérants des nouveaux établissements. Cela est valable une fois que le site sera *online* : il faudra vérifier que le contenu correspond toujours aux besoins et attentes des gérants et il faudra le mettre régulièrement à jour.

2.2.3 COURS DANS LES ÉCOLES D'HÔTELLERIE ET LES ENTREPRISES

Les entreprises souhaitant intégrer le développement durable en leur sein peuvent faire appel à des consultants externes. Ceux-ci ont la tâche de former la direction et le personnel aux principes du management durable. La formation est un aspect important du développement durable, comme abordé dans la première partie de ce travail.

Par exemple, dans leur travail d'option Manager21 intitulé « Rapport de l'état du développement durable au sein de SEIC-Télédis (Chervaz, Kohli, Fischer, & Roulin, 2012, p. 20), les étudiants ont proposé au groupe de procéder à des formations menées par des consultants externes.

Pour rester dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, il faudrait étudier la possibilité de donner des cours comme intervenant dans des écoles hôtelières.

Cette évolution permettra à Energy Management de se faire connaître à une plus large échelle et de devenir un acteur légitime du conseil en développement durable. Cela amènera également des retombées du point de vue financier : l'heure de cours peut être facturée à CHF 150.— (Chervaz, Kohli, Fischer, & Roulin, 2012).

Recommandations

Premièrement, il faut se faire connaître. Energy Management ne peut rester à attendre que les entreprises aillent vers elle, et doit aller à la rencontre des entreprises potentiellement intéressées. Il faut donc dresser une liste des entreprises intéressées à introduire le management durable dans leur vision.

Cette question sortant des limites du travail, et les acteurs principaux contactés n'ayant pas donné suite aux demandes de l'auteur de ce travail, il faudra se renseigner sur les possibilités d'enseignement.

3 PLAN D'ACTION

Le plan d'action proposé consiste en des captures d'écran du logiciel Zoho Projects. Tout ce qui s'y trouve a été écrit par l'auteur du présent travail. Le lecteur pourra ainsi se rendre compte de ce qui y a été fait.

Les actions ont été découpées en tâches. Chaque action est liée à un jalon, ou « point de repère » (en vert sous le titre de l'action). Le propriétaire de la tâche est la personne qui en est responsable. Si des documents sont liés à une tâche, une icône apparaît à gauche de celle-ci. Les tâches dépendent exclusivement des décisions de M. Faure. Les dates sont donc indicatives, bien qu'elles tentent de prendre compte les souhaits des gérants.

Les coûts dépendent bien entendu des choix faits par Energy Management et ne peuvent donc pas être indiqués ici. Ils nécessitent en outre une réflexion préalable, qui sort des limites du présent travail.

Travail de Bachelor 2012 Cédric Chervaz

Dans Pistes d'amélioration et propositions d'évolution jugées le jeu., 26 juillet, 2012 Pour d.faire

Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
<input type="checkbox"/> Transmettre le TB à Didier Faure et à Rafael Matos	cedric.chervaz	Elevée	16/juil./12	16/juil./12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
<input type="checkbox"/> Prendre connaissance du TB	d.faire	Moyenne	17/juil./12	23/juil./12	7 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
<input type="checkbox"/> Décider de la pertinence des pistes d'amélioration	d.faire	Elevée	24/juil./12	25/juil./12	2 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
<input type="checkbox"/> Décider de la pertinence des évolutions proposées	d.faire	Elevée	24/juil./12	26/juil./12	3 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Pistes d'amélioration

Dans **Améliorations apportées au projet** le jeu., 16 août, 2012 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> "Donner" le projet sur Zoho Projects à Didier Faure	cedric.chervaz	Elevée	27/juil./12	27/juil./12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Informer Didier Faure sur la manière d'utiliser Zoho Projects	d.faure, cedric.chervaz	Faible	30/juil./12	31/juil./12	2 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Prise en main de Zoho Projects	d.faure	Moyenne	01/août/12	01/août/12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Acheter le logiciel	d.faure	Elevée	02/août/12	02/août/12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Corriger le plan d'action défini par Cédric Chervaz	d.faure	Elevée	02/août/12	04/août/12	3 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Inclure les activités/tâches/jalons manquantes sur Zoho et inclure les autres projets	d.faure	Moyenne	03/août/12	16/août/12	14 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Inclure les besoins du client dans les modèles de fiche	d.faure	Moyenne	27/juil./12	27/juil./12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Inclure le tableau d'objectifs SMART et le plan d'action vierge dans le squelette des rapports finaux	d.faure	Faible	27/juil./12	27/juil./12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Définir des objectifs SMART pour la prochaine itération du projet	d.faure	Elevée	30/juil./12	06/août/12	8 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Propositions d'évolution

Dans **Evolution réfléchie** le dim., 12 août, 2012 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> Etablir des critères de sélection pour les évolutions	d.faure	Moyenne	01/août/12	03/août/12	3 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Juger quelle est la meilleure évolution à apporter en premier	d.faure	Aucun	06/août/12	07/août/12	2 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Etablir un plan d'action pour l'évolution choisie	d.faure	Moyenne	08/août/12	12/août/12	5 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Démarchage

Dans **Démarchage effectué** le dim., 28 octobre, 2012 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> Démarchage des subventions	d.faure	Moyenne	03/sept./12	30/nov./12	90 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Faire la liste des hôtels et restaurants potentiellement intéressés par le projet	d.faure	Moyenne	01/sept./12	05/sept./12	5 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Contacter les hôtels/restaurants	d.faure	Elevée	08/sept./12	12/sept./12	5 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Démarchage	d.faure	Elevée	13/sept./12	16/oct./12	34 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Préparer les contrats	d.faure	Elevée	17/oct./12	23/oct./12	7 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Signer les contrats	d.faure	Elevée	24/oct./12	28/oct./12	5 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Collecte des informations

Dans **Informations collectées dans les établissements** le ven., 7 décembre, 2012 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> Rédiger la demande d'informations détaillée et l'envoyer aux établissements	d.faure	Elevée	01/nov./12	01/nov./12	1 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Réceptionner les informations	Non assigné		02/nov./12	07/déc./12	37 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Rappeler aux établissements de donner les informations	d.faure	Elevée	19/nov./12	07/déc./12	19 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Diagnostic DD

Dans **Diagnostic effectué dans les établissements** le jeu., 28 février, 2013 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> Etablir le diagnostic DD dans les établissements	d.faure	Elevée	26/nov./12	01/févr./13	68 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Sensibilisation	d.faure	Moyenne	26/nov./12	30/nov./12	5 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Mesures électriques	d.faure	Moyenne	10/déc./12	30/déc./12	21 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Actions correctives et formation	d.faure	Moyenne	17/déc./12	28/févr./13	74 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Analyse

Dans **Analyse terminée** le mer., 20 juin, 2012 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> Actions correctives et formation	d.faure	Moyenne	01/Janv./13	01/mars/13	60 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Définir une stratégie DD	d.faure	Moyenne	04/févr./13	20/mai/13	106 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Analyse globale des résultats	d.faure	Moyenne	04/févr./13	20/mai/13	106 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Remettre aux établissements le rapport et les explications	d.faure	Elevée	21/mai/13	27/mai/13	7 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

Analyser le projet

Dans **Projet analysé** le ven., 28 juin, 2013 Pour d.faure

	Titre	Propriétaire	Priorité	Démarrer	Date limite	Durée	Etat	Créé par	%
	<input type="checkbox"/> Définir l'écart attendu/obtenu par les gérants	d.faure	Moyenne	01/juin/13	02/juin/13	2 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Contrôler si le projet a rencontré ses objectifs	d.faure	Elevée	03/juin/13	09/juin/13	7 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Définir des pistes d'amélioration et un plan d'action	d.faure	Elevée	10/juin/13	23/juin/13	14 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>
	<input type="checkbox"/> Définir de nouveaux objectifs SMART pour la prochaine itération	d.faure	Elevée	24/juin/13	28/juin/13	5 days	Ouvert	cedric.chervaz	<div></div>

4 CONCLUSION

Ce travail a permis de se rendre compte de plusieurs choses importantes. Dans l'ensemble, les gérants d'établissements saisonniers sont sensibles au développement durable, principalement pour des raisons économiques. Peu importe la raison, néanmoins, vu que nous savons que les trois piliers du développement durable sont indissociables.

Le projet, bien que je ne disposais que d'informations provisoires, semble s'être bien déroulé malgré quelques points à améliorer. eCoBagnes a été utile aux gérants et leur a permis de se rendre compte de la situation d'ensemble, et leur propre état des lieux. Le projet permet, dans l'ensemble une baisse de la consommation énergétique, argument qui a séduit les gérants. Ces derniers ont une vue positive sur le projet et souhaitent tous le poursuivre et le recommander.

D'un point de vue strictement rigide, le projet ne saurait être qualifié de réussi. En effet, pour qu'un projet le soit, il doit respecter une triple contrainte : les délais, le budget et le contenu du projet (Vallat, 2012). La réponse aux attentes des clients peut être améliorée en suivant quelques recommandations. De même, les retards importants peuvent être réduits voire supprimés en intégrant une meilleure gestion au projet.

La principale recommandation à faire concerne la gestion de projet ; la planification mériterait d'être mieux pensée pour éviter les retards importants. J'aimerais toutefois nuancer ce point car il s'agit de la première itération du projet, et des difficultés inattendues ont eu lieu. Par exemple, la collecte d'informations s'est révélée être plus laborieuse que prévue. Le suivi de la gestion de projet n'est également pas à négliger, pour éviter les retards qui peuvent nuire au projet. L'entreprise est appelée à évoluer : je ne saurais que trop recommander de mettre les processus par écrit et de s'y tenir, ainsi que d'utiliser des outils de gestion de projets, afin d'augmenter la qualité.

En outre, il ne faut pas perdre de vue les besoins et les attentes des gérants. Ceux-ci ont besoin, pour certains, d'un suivi important. Ils aimeraient avoir plus de précisions quant à l'évolution du projet : que faudra-t-il faire ? Il manque donc des précisions de ce point de vue (plan d'action, objectifs SMART, etc.), qu'il convient d'apporter aux gérants.

Les limites du travail implique qu'il faille contrôler les retombées du projet pour les établissements (attendu/obtenu) lorsque les résultats définitifs seront disponibles. Aussi, les pistes d'amélioration et d'évolution ne sont que des pistes : elles nécessitent une réflexion sur la possibilité de les réaliser. Je lègue néanmoins à Didier Faure des pistes réalisables, ainsi qu'un outil intéressant à utiliser. La réalisation de ces pistes sera conséquente aux moyens mis en œuvre par Energy Management pour l'atteindre.

Un dernier point à souligner, qui entre dans les limites du travail, est que le secteur touristique connaît des difficultés importantes. Ainsi, alors que l'Autriche connaît un essor de +6%, le secteur touristique valaisan accuse une baisse de fréquentation de -12% (RTS, 2012). Le secteur hôtelier en pâti lourdement. Il faut donc ne pas hésiter à proposer des actions audacieuses pour maintenir le pilier économique à flot, élément de durabilité essentiel en ces temps de crise. Une analyse préalable du secteur est toutefois indispensable, ce qui peut faire l'objet d'un futur travail de Bachelor de la filière Tourisme.

5 ATTESTATION

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Didier Faure
- Prof. Rafael Matos
- Prof. Alain Pillet
- Cédric Chervaz

Collombey, le 16.07.2012

Cédric Chervaz

6 BIBLIOGRAPHIE

6.1 RÉFÉRENCES

- Agence de l'énergie pour l'économie (s.d.). Nos prestations. Consulté le 01.06.2012, disponible sur : <http://www.enaw.ch/fr/prestations>
- Amrein, D. (2010). Introduction à la qualité. Sierre : HES-SO
- Amrein, D. (2011). Fondements du développement durable. Sierre : HES-SO
- ANMSM (s.d.). Présentation de l'ANMSM. Page consultée le 18.06.2012, disponible sur <http://www.anmsm.fr/fr/17/pages/d/qui-sommes-nous/presentation-de-l-anmsm/page/0>
- Arte (2012). Rio+20 est-il le sommet de la dernière chance ? *Arte*, émission 28 minutes. Consulté le 22.06.2012 sur Arte : http://videos.arte.tv/fr/videos/28_minutes-6742898.html
- Association Eléments (2011). *Sondage « Efficience énergétique et développement durable dans votre structure »*. Verbier
- Barbey, V. (2012). Ethique des affaires et responsabilité sociale. Sierre : HES-SO
- Beth, S. (2011). *Etat des lieux et mise en oeuvre d'un management durable dans une commune : exemple du Val de Bagnes - Plaque de présentation*. Sierre : HES-SO
- Biollay, F. (2009). Le Certificat Energétique Cantonal des Bâtiments. Consulté le 10.05.2012, disponible sur : <http://www.etiquette-energie.ch/>
- Carballido, R. (2011-a). *Impact du management durable dans les entreprises saisonnières en stations touristiques*. Sierre : HES-SO
- Carballido, R. (2011-b). *Impact du management durable dans les entreprises saisonnières en stations touristiques - Plaque de présentation*. Sierre : HES-SO
- Centre de Compétences Financières SA (s.d.). *Charte d'entreprise - CCF SA*. Consulté le 06.06.2012, disponible sur : <http://www.ccf-valais.ch/00fr/info/mission.html>
- Chauvaux, A., & Rosé, J.-J. (2003). *L'entreprise responsable*. Paris : Editions d'Organisation
- Chervaz, C. (2011). *Des effets délétères d'une surpopulation*. Sierre : HES-SO
- Chervaz, C., Kohli, M., Fischer, N., & Roulin, L. (2012). *Rapport de l'état du développement durable au sein de SEIC-Télédis*. Sierre : HES-SO
- Citations-proverbes (s.d.) Proverbes amérindiens. Consulté le 03.05.2012, disponible sur <http://www.citations-proverbes.fr/proverbes-pays-proverbe-amerindien-1.html>
- Coullet-Demaizière, C. (2010). *Au-delà de l'écologie - Développement durable*. La Plaine Saint-Denis : Afnor Éditions

- Crans-Montana (s.d.). Chauffage à distance. Consulté le 05.06.2012, disponible sur : <http://www.cransmontana.ch/informations/news/cad.aspx>
- Energy Management (2010). *L'efficacité énergétique à votre service*. Sembrancher
- Energy Management (2011). *Projet pilote EcoBagnes - proposition de projet pilote et de prestation à l'intention de la SHCRV*. Sembrancher
- Energy Management (2012-a). *Fiche récapitulative provisoire : Les Ruinettes*. Sembrancher
- Energy Management (2012-b). *Fiche récapitulative provisoire : La Rotonde*. Sembrancher
- Energy Management (2012-c). *Fiche récapitulative provisoire : L'Escale*. Sembrancher
- Energy Management (2012-d). *Fiche récapitulative provisoire : La Poste*. Sembrancher
- Energy Management (2012-e). *Fiche récapitulative provisoire : La Pergola*. Sembrancher
- Energy Management (2012-f). *Fiche récapitulative provisoire : Le Rouge*. Sembrancher
- Energy Management (2012-g). *Fiche récapitulative provisoire : Le Carrefour*. Sembrancher
- Energy Management (2012-h). *Fiche récapitulative provisoire : Le Farinet*. Sembrancher
- Energy Management (2012-i). *Fiche récapitulative provisoire : Le Vanessa*. Sembrancher
- Energy Management (s.d.). *Prestations*. Consulté le 05.03.2012, disponible sur : <http://yourenergy.ch/prestations/sobriete>
- Ernst&Young (s.d.). Service Environnement et Développement durable. Page consultée le 18.06.2012, disponible sur <http://www.ey.com/CH/fr/Services/Assurance/Climate-Change-and-Sustainability-Services>
- Etat du Valais (2000). *Agenda21 Valais - Les 16 engagements du canton du Valais en matière de développement durable*. Consulté le 05.06.2012, récupéré sur : http://www.vs.ch/Press/DS_3/CP-2009-01-22-14883/fr/engagement1_fr.pdf
- Ferguson, K. (2012). *L'incroyable Stephen Hawking*. Paris : Flammarion
- ForeverGreen (2011). Peut-on skier durable ? Page consultée le 18.06.2012, disponible sur http://forevergreen.eu/green_attitude/peut-on-skier-durable/
- Giraud, O., & Popovic, M. (2010). *Optimisation énergétique d'un restaurant en altitude - Projet de fin d'études*. Chambéry : Université de Savoie
- Grégoire, C. (2007). Audit énergétique des bâtiments - Retour sur investissement en un an. *Le mensuel de la gestion durable*, Vol. n.º2. Consultée le 18.06.2012, récupéré sur http://www.get-up.be/images/files/2_5545_file.pdf
- Haake, J., & Gueorguievsky, B. (2010). *L'entreprise légère*. Paris : Delachaux et Niestlé

- Harlem Brundtland, G. (2009). *Notre avenir à tous*. Consulté le 03.05.2012, récupéré sur Wikisource : http://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_%C3%A0_tous_-_Rapport_Brundtland/Chapitre_2
- Histoire & Géographie au pays de Voltaire (2011). *Le rapport Brundtland : l'acte de naissance du développement durable*. Consulté le 03.05.2012, disponible sur : http://www.histgeoferney.eu/index.php?option=com_k2&view=item&id=558:le-rapport-brundtland-lacte-de-naissance-du-d%C3%A9veloppement-durable&Itemid=15
- Hôtel de la Poste (s.d.). *Hôtel de la Poste*. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.hotelposteverbier.ch/>
- Hotel&Gastro Union; UNiA; Syna; SCA; GastroSuisse; hotelleriesuisse (2010). *Convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse du 1er janvier 2010*. Consulté le 10.05.2012, récupéré sur : http://www.l-gav.ch/fileadmin/downloads/CCNT_Convention_A5.pdf
- La Pergola (s.d.). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.restaurant-verbier.net/>
- La Rotonde (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.hotelrotonde.com/content/view/2/3/lang,fr>
- La Toupie (s.d.). Définition de géonomie. Consulté le 03.05.2012, disponible sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Geonomie.htm>
- Le Carrefour (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.lecarrefour.ch/>
- Le Farinet (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.hotelfarinet.com/fr/index.htm>
- Le Rouge (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.lerouge-verbier.com/>
- Le Vanessa (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.hotelvanessa.ch/>
- Les Ruinettes (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.lesruinettes.ch/>
- L'Escale (2012). Page d'accueil. Consulté le 09.05.2012, disponible sur : <http://www.restaurantlescale.ch/index.html>
- Matos-Wasem, R. (2009). *Only one Earth - Le développement durable*. Sierre : HES-SO
- Mountain Riders (s.d.). Page d'accueil. Consulté le 18.06.2012, disponible sur : <http://www.mountain-riders.org/>
- Office fédéral de l'énergie (2012). *Politique énergétique*. Consulté le 05.06.2012, récupéré sur : <http://www.bfe.admin.ch/themen/00526/index.html?lang=fr>

- Pasquesonne, V. (2012). Rio+20 : pour la presse internationale, « il n'y a pas grand chose à espérer ». *Le Monde*. Consulté le 22.07.2012, disponible sur : http://www.lemonde.fr/planete/article/2012/06/20/rio-20-il-n-y-a-pas-grand-chose-a-esperer_1721861_3244.html
- Perruchoud, A., & Guex, P.-Y. (2011). Cours de gestion de projet. Sierre : HES-SO
- Possoz, L. (2011). *Les limites de la croissance*. Consulté le 09.06.2011 sur Quel futur pour la Terre ? : <http://ormee.quelfutur.org/spip.php?article15>
- Programme EcoEntreprise (s.d.). Page d'accueil. Page consultée le 18.06.2012, disponible sur <http://www.ecoentreprise.ch/index.html>
- RTS (2012). Lex Weber : le Valais droit dans le mur. *RTS, émission Temps présent*. Consulté 25 juin 2012 sur RTS : <http://www.rts.ch/video/emissions/temps-present/4090917-lex-weber-le-valais-droit-dans-le-mur.html>
- Service de la promotion économique et du commerce du canton de Vaud (s.d.). *Promotion économique*. Consulté le 05.06.2012, récupéré sur Canton de Vaud : <http://www.vd.ch/themes/economie/developpement-economique/promotion-economique/>
- Service de l'énergie et des forces hydrauliques (2012-a). *Mesures d'aides financières des communes valaisannes dans le domaine de l'énergie*. Consulté le 06.06.2012, sur www.vs.ch : http://www.vs.ch/NavigData/DS_331/M16481/fr/Subv%20communes%20mars%202012-f.pdf
- Service de l'énergie et des forces hydrauliques (2012-b). *Résumé des mesures de promotion dans le domaine de l'énergie dans le canton du Valais*. Consulté le 05.06.2012, récupéré sur www.vs.ch : http://www.vs.ch/NavigData/DS_331/M16481/fr/R%C3%A9sum%C3%A9%20mesures%20de%20promotion%20VS%202012%20v%201.05.12.pdf
- Service de l'environnement et de l'énergie du canton de Vaud (s.d.). *Projets particuliers et pilotes*. Consulté le 05.06.2012 sur Canton de Vaud : <http://www.vd.ch/themes/environnement/energie/subventions/projets-particuliers-et-pilotes/>
- Suisse énergie (2009). *Crans-Montana - La région mobilise ses énergies*. Consulté le 05.06.2012, sur Cité de l'énergie : http://www.energiestadt.ch/f/joomla/downloads/bons_exemples/Fiche_Crans-Montana09.pdf
- Suisse énergie (s.d.). *Le label Cité de l'énergie*. Consulté le 05.06.2012 sur Cité de l'énergie : <http://www.citedelenergie.ch/label.php>
- SuisseEnergie (s.d.). *Qui est SuisseEnergie ?* Consulté le 05.06.2012, sur SuisseEnergie : <http://www.suisseenergie.ch/fr-ch/utilities/a-propos-de-suisseenergie.aspx>
- Urien, M., & Vantrepotte, M. (2010). *Optimisation énergétique d'un restaurant en altitude - Projet de fin d'études*. Chambéry : Université de Savoie

- Vallat, P. (2012). *Notions de base : projet et management de projet*. Fribourg : HEG
- Villars-Gryon (s.d.). Villars Tourisme au vert. Consulté le 05.06.2012, disponible sur : <http://www.villars.ch/fr/page.cfm/Contact/GreenVillarsTourism>
- Vormus, F. (2009). Vivre l'entreprise différemment. *Créateurs*, Vol. n°10, p. 40-41 Consulté le 30.05.2012, sur http://www.whygeneva.ch/images/stories/publications/nouvelles_publications/createurs_septembre09_fr.pdf
- Wikipedia (2011). *Théorie du baquet*. Consulté le 03.05.2012 , disponible sur : http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Th%C3%A9orie_du_baquet.jpg
- Wikipedia (2012). *Développement durable*. Consulté le 26.04.2012, disponible sur : http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable

6.2 TRAVAUX NON-CITÉS

- Baghli, N., Bouanani, A., & Megnounif, A. (2011). *Gestion de l'information pour un développement durable - Application : ressources en eau*, Sarrebruck : Editions Universitaires Européennes
- BKW FMB Energie SA (s.d.). Page d'accueil. Consulté le 12.06.2012, disponible sur : <http://www.bkw-fmb.ch/bkwfmb/fr/home.html>
- Centre de Compétences Financières SA (2011). *Rapport de gestion 2011*. Sion : CCF SA
- Energy Management (2010). *Projet pilote eCoBagnes - Proposition de projet pilote et de prestations*. Sembrancher
- Municipalité de Lausanne (2005). *Campagne Display - Une étiquette énergétique sur les bâtiments de la Ville*. Consulté le 02.04.2012, sur : <http://www.lausanne.ch/view.asp?DocId=22450>
- Office fédéral de l'énergie (2004). *Etiquette Energie pour bâtiments et réseaux d'entreprises pour les technologies énergétiques*. Consulté le 29.03.2012, disponible sur : <http://www.bfe.admin.ch/energie/00588/00589/00644/index.html?lang=fr&msg-id=1006>
- Office fédéral de l'énergie (2006). *Davantage de rénovations grâce au certificat énergétique pour les bâtiments*. Consulté le 29.03.2012, disponible sur : <http://www.bfe.admin.ch/energie/00588/00589/00644/index.html?lang=fr&msg-id=7781>, 20 octobre 2006 (page consultée le 29 mars 2012)
- Office fédéral du développement territorial (2012). *Développement durable - Statistique de poche 2012*. Neuchâtel : Confédération suisse
- Passera, A. (2006). *Un label pour la consommation énergétique des bâtiments*. Consulté le 29.03.2012 sur Swissinfo.ch : http://www.swissinfo.ch/fre/A_La_une/Archive/Un_label_pour_la_consommation_energetique_des_batiments.html?cid=5602656

RT-Bâtiments (s.d.). *Les économies d'énergie dans le bâtiment*. Consulté le 29.03.2012, disponible sur : <http://www.rt-batiment.fr/batiments-existants/dpe/presentation.html>

Wikipedia (2012). *Efficacité énergétique*. Consulté le 02.04.2012, disponible sur : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Efficacit%C3%A9_%C3%A9nerg%C3%A9tique_\(%C3%A9conomie\)#Strat.C3.A9gie_europ.C3.A9enne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Efficacit%C3%A9_%C3%A9nerg%C3%A9tique_(%C3%A9conomie)#Strat.C3.A9gie_europ.C3.A9enne)

Wolff, D., *et al.* (2010). *Le développement durable - Théories et applications au management*, 2e éd., Paris : Dunod

6.3 CONTACTS IMPORTANTS

Axianet (2012). Correspondance personnelle avec Yves Bochatay, co-fondateur d'Axianet (Cédric Chervaz, intervieweur)

Baert, S.(2012). Entretien avec La Pergola (Chervaz Cédric, intervieweur)

Bérod, P. (2012). Correspondance électronique avec le directeur de l'AHV (Cédric Chervaz, intervieweur)

Bircher, C. (2012). Entretien avec la Rotonde (Chervaz Cédric, intervieweur)

Demont, Sébastien (2012). Correspondance avec Prokilowatt (Chervaz Cédric, intervieweur)

Faure, D. (2012-a). Entretien avec Energy Management (Chervaz Cédric, intervieweur)

Faure, D. (2012-b). Entretien avec Energy Management (Chervaz Cédric, intervieweur)

Genoud, M. (2012). Entretien avec l'Hôtel de la Poste (Chervaz Cédric, intervieweur)

Jean, E. (2012). Entretien avec les Ruinettes (Chervaz Cédric, intervieweur)

Kressman, O. (2012). Correspondance électronique avec un Chargé de projets chez Summit Foundation (Cédric Chervaz, intervieweur)

Pedalino, L. (2012). Correspondance électronique avec une Chargée de finances de la Fondation Centime Climatique (Cédric Chervaz, intervieweur)

Sarbach, C. (2012). Correspondance électronique avec le président de la SHRCV (Cédric Chervaz, intervieweur)

Service de l'énergie et des forces hydrauliques du Valais, Correspondance électronique avec Guy Jacquemet, Ingénieur pour l'énergétique des bâtiments (Cédric Chervaz, intervieweur), juin 2012

Zuchuat-Fiorina, C.-H. (2012), Entretien avec l'Escale (Chervaz Cédric, intervieweur)

Ainsi que divers contacts dans des offices du tourisme et dans des associations.

7 ANNEXES

Le texte renvoie aux annexes suivantes :

7.1 ANNEXE I : Plan de travail

7.2 ANNEXE II : Subventions

7.3 ANNEXE III : Questionnaire et fiche d'établissement

7.4 ANNEXE IV : Mail aux établissements et PV des entrevues

7.5 ANNEXE V : Courrier aux établissements et récapitulatif des contacts avec les établissements

7.6 ANNEXE VI : Outils : pistes d'amélioration sur le contenu du projet

7.7 ANNEXE VII : Outil de gestion de projet

7.1 ANNEXE I - PLAN DE TRAVAIL

		Mois																															
		Février			Mars					Avril				Mai				Juin					Juillet										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29								
Activités	Heures																																
Recherches préliminaires (doc. mandant)	11	6	2	3																													
Recherches (rassemblement doc. et lecture)	84	4	3	7	5	5	4	1		4		5	5	7	5	2	6	6	3	5		4	3										
Plan et structure (définition/modifications)	9	1	1	1		2	1							3																			
Contacts divers (tél., mails, sauf établissements)	11				1					1				1			1	2	2	1	1			1									
Introduction, résumé et avant-propos	11																						4	7									
Création des questionnaires	8							2	5	1																							
Création des fiches	3							1	2																								
Préparation des entretiens, contacts (établissements)	8										2	4							2														
Entretiens établissements	6													3				3															
Rédaction de la première partie, y compris plaquette	58						5	7	4		5	4	3						8	2	10	5	2	3									
Rédaction de la deuxième partie (y compris analyses)	42													5	4	6				3	7	2	4	3	2	2	4						
Rédaction de la troisième partie (y compris réflexions, Zoho Project, plan d'action et conclusion)	55																	4						4	3	6	12	15	5	6			
Mise en page et sources	11		2															3									2	2			2		
Relecture, corrections, directives TB	24		2				5										1										2	4	10				
Préparation des entretiens (sauf établissements)	6																3	3															
Entretiens (sauf établissements)	4							1											2				1										
Impression, rendu	7																												6	1			
Total des heures	358	11	10	11	5	8	15	12	11	13	16	12	11	18	20	15	19	26	15	18	22	25	22	22	1								

7.2 ANNEXE II - SUBVENTIONS

1. Résumé des mesures de promotion dans le domaine de l'énergie du canton du Valais (Service de l'énergie et des forces hydrauliques, 2012-b)
2. Mesures d'aides financières des communes valaisannes dans le domaine de l'énergie (Service de l'énergie et des forces hydrauliques, 2012-a)

RESUME DES MESURES DE PROMOTION DANS LE DOMAINE DE L'ENERGIE DANS LE CANTON DU VALAIS (v.1.05.2012)

Les travaux ne peuvent commencer qu'après réception de la décision indiquant qu'une aide financière est allouée !

PROGRAMMES		Conditions particulières et pré-requis	Habitat individuel			Habitat collectif			Autres catégories de construction			FORMULAIRES	
			Permis de construire avant 2000	Permis de construire entre 2000 et 2009	Permis de construire après le 1.01.2010	Permis de construire avant 2000	Permis de construire entre 2000 et 2009	Permis de construire après le 1.01.2010	Permis de construire avant 2000	Permis de construire entre 2000 et 2009	Permis de construire après le 1.01.2010		
Les conditions d'octroi des subventions et les critères détaillés de chaque programme doivent être consultés sur www.vs.ch/energie	Minergie	Subv. variable si recours à un bonus sur l'indice d'utilis. du sol	Subvention Rénovation	Subvention Rénovation	Pas de subvention	Subvention Rénovation	Subvention Rénovation	Pas de subvention	Subvention Rénovation	Subvention Rénovation	Pas de subvention	E 81	
			de 0 à 50.-/m ² ; max. 7'000.-		-	de 0 à 50.-/m ² ; max. 50'000.-		-	de 0 à 20.-/m ² ; max. 40'000.-		-		
	Minergie-P Minergie-A**	Subv. variable si recours à un bonus sur l'indice d'utilis. du sol	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention	Subvention		
			de 50.- à 100.-/m ² ; max. 14'000.-		de 50.- à 100.-/m ² ; max. 100'000.-		de 20.- à 40.-/m ² ; max. 80'000.-						
	Rénovation de l'enveloppe des bâtiments (a)	Isolation murs, toits et sols. Rempl. fenêtres. Bâtiment chauffé, construit avant 2000.	Informations et formulaires sur le site : www.leprogrammebatiments.ch / Renseignements téléphoniques au 058 680 41 08 (tarif réseau fixe) Mur, sol, toit contre l'extérieur : 30.-/m ² ; Mur, sol, toit contre locaux non chauffés : 10.-/m ² ; Fenêtre triple vitrage : 30.-/m ²										
	Solaire thermique	Subv. variable selon le type de capteur. Label Solar Keymark ou SPF. Surfaces min. des panneaux : capteurs plans min 3 m ² /app. capteurs tubulaires min 2.5 m ² /app.	Subvention si label Minergie ou si CECB classe C *	Subvention si label Minergie ou si CECB classe C *	Subvention si label Minergie	Subvention si CECB classe E *	Subvention si label Minergie ou si CECB classe C *	Subvention si MoPEC satisfait sans recours au solaire	Analysé de cas en cas	Analysé de cas en cas	Subvention si MoPEC satisfait sans recours au solaire	E 82	
			Forfait 1'500.-	Forfait 1'500.-	Forfait 1'500.-	1'200.- + 300.-/m ² pour capteur tubulaire 800.- + 160.-/m ² pour capteur plan vitré 800.- + 120.-/m ² pour capteur plan non-vitrés, sélectif							
	Energie du Bois	Subv. selon la puissance installée ou selon l'énergie produite. Label Energie Bois Suisse. Chaudière centrale automatique.	P chauffage > 20 kW SIA 384.201	Subvention si P > 20 kW	Subvention si label Minergie ou si CECB classe C *	Subvention si MoPEC satisfait sans recours au bois	Subvention si P > 20 kW	Subvention si label Minergie ou si CECB classe C *	Subvention si MoPEC satisfait sans recours au bois	Subvention si P > 20 kW	Subvention si label Minergie ou si CECB classe C *	Subvention si MoPEC satisfait sans recours au bois	E 83
				Si 20 kW < P < 70 kW : 1) Neuf : 1'000.- + 150.-/kW ; 2) Remplacement : 400.- + 60.-/kW Si P > 70 kW 1) Neuf : 80.-/MWh ; 2) Remplacement : 40.-/MWh Réseau de chauffage à distance au bois : 30.- / MWh Installations dans l'industrie du bois : analysées de cas en cas									
	Remplacement des chauffages électriques	Subv. selon l'efficacité du système installé en remplacement du chauffage électrique	Production de chaleur	min. 6'000.- et max. selon le COP de la PAC Autres prod. de chaleur selon progr. respectifs			taux de base 30.-/m ² ou selon le COP de la PAC ; max. 3'500.- par logement ; max. 40'000.- par immeuble			Analysé de cas en cas			E 84
		Distribution de chaleur	min. 6'000.- et max. en fonction du COP de la PAC			taux de base 30.-/m ² ou selon le COP de la PAC ; max. 3'500.- par logement ; max. 100'000.- par immeuble			Analysé de cas en cas				
Raccordement à un chauffage à distance (énergies renouv. ou rejets de chaleur)	Chaleur provenant au moins de 75% d'énergie renouv. ou de rejets de chaleur	Construction existante ou neuve	Les conditions de base et les conditions détaillées du programme pour l'octroi d'une subvention, doivent être consultées									E 85	
			Subvention à forfait 4'000.-			Immeuble de 2 à 5 appart. : forfait 6'500.- ; Immeuble dès 6 appart. : 10.-/m ² (max. 40'000.-)			Analysé de cas en cas				
Prolongation du délai d'assainissement d'une installation de combustion	Amélioration thermique de l'enveloppe et optimisation des consignes de chauffage	Ce programme prévoit l'amélioration thermique de l'enveloppe d'un bâtiment pour obtenir la prolongation du délai d'assainissement d'une installation de combustion.										E 89	
Assainissement énergétique des processus industriels	Ce programme vise l'amélioration de la performance énergétique des processus de production ou de transformation dans les entreprises, de manière à rendre plus concurrentielle la production et à pérenniser l'activité. A cette fin des prêts sans intérêt seront alloués pour les projets retenus.												

(a) Subventions fédérales seules

* Certificats énergétiques des bâtiments (CECB) relatifs à l'enveloppe du bâtiment

** Minergie-A avec exigence primaire idem Minergie-P

MESURES D'AIDES FINANCIERES DES COMMUNES VALAISANNES DANS LE DOMAINE DE L'ENERGIE (situation au 30.03.2012)

33 communes attribuent des aides financières dans le domaine de l'énergie

	Construction Minergie	Transformation Minergie	Construction ou transformation Minergie-P	Rénovation énergétique bâtiment existant	Solaire thermique	Solaire photovoltaïque	Chauffage au bois	Pompe à chaleur	Remplacement chauffage électrique	Raccordement chauffage à distance	Diagnostic énergétique bâtiment existant	Forage pour pompe à chaleur	Achat de vélo ou scooter électrique
Anniviers											x		
Ayent *	x	x	x	x	x		x	x			x		
Bagnes						x							
Bitsch *	x		x	x	x	x	x		x				
Chamoson				x	x	x							
Chemignon *		x	x	x	x		x		x	x	x		
Collombey-Muraz											x		
Dorénaz				x									
Ferden					x	x	x	x					
Grimisuat					x								
Héremence *		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Icogne *		x	x	x	x	x	x		x				
Lens *		x	x	x	x	x			x		x		
Leuk *		x		x	x	x					x		
Leukerbad	x												
Liddes						x							
Mollens *				x									
Montana *		x	x	x	x		x		x	x	x		
Naters *	x		x										
Nendaz *				x									
Obergoms								x					
Orsières						x							
Randogne *		x	x	x	x		x		x	x	x		
Savièse				x							x		
Saxon													x
Sembracher					x	x	x	x				x	
Sierre *										x	x		x
Sion *											x		x
St-Maurice					x	x	x						
Trient	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Venthône					x	x						x	
Vex	x	x	x	x	x		x		x		x		
Veyras	x	x	x	x	x						x		

Prrière de prendre contact avec la commune concernée pour les détails spécifiques des aides financières

89 communes n'attribuent aucunes aides financières dans le domaine de l'énergie

Agam	Chippis	Grafscraft	Münster-Geschinen	Stalden	Vétroz *
Albinen	Collonges	Grengröls	Niedergesteln	Staldenried	Veysonnaz
Ausserberg	Conthey	Grône	Niederwald	Steg-Hohtenn	Vionnaz
Baltschieder	Eggerberg	Guttet-Feschel	Oberems	St-Gingolph	Visp *
Bellwald	Eischoll	Inden	Randa	St-Martin	Visperterminen
Betten	Eisten	Isérables	Raron	St-Niklaus	Vouvry
Binn	Embd	Kippel	Reckingen-Glüringen	Täsch	Wiler
Birgisch	Ergisch	Lalden	Riederalp	Termen	Zeneggen
Bister	Ernen	Lax	Saas-Almagell	Törbel	Zermatt
Blatten	Erschmatt	Martigny *	Saas-Balen	Turtmann	
Bourg-St-Pierre	Evionnaz	Martisberg	Saas-Fee *	Unterbach	
Bovernier	Evolène	Massongex	Saas-Grund	Untereims	
Bürchen	Fiesch	Monthey *	Saillon	Val-d'Illiez	
Chalais	Fieschertal	Mont-Noble	Salgesch	Varen	
Champéry	Fully	Mörel-Filet	Salins	Vernayaz	
Charat	Gampel-Bratsch	Mund	Simplon	Vérossaz	

19 communes n'ont pas répondu à notre demande de renseignements

* Commune labélisée "Cité de l'énergie"

SEFH / mars 2012

7.3 ANNEXE III - QUESTIONNAIRE ET FICHE D'ÉTABLISSEMENT

1. Questionnaire ayant servi aux entretiens avec les gérants des établissements (vierge)
2. Fiche d'identité des établissements (vierge)

Introduction

Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à intégrer un projet de management durable ?

☐ Réduction des coûts

☐ Conscience écologique

☐ "Green marketing"

☐ Autre : _____

☐ Incitations : _____

De quand date votre engagement dans le management durable (date exacte) ?

☐ Coïncide avec le projet eCoBagnes : _____

☐ Antérieur au projet eCoBagnes : _____

Quelles ont été les démarches préalables avant d'intégrer le projet eCoBagnes ?

Quelles ont été les étapes clés pour mettre en place le management durable (dates de mise en place) ?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Qu'attendiez-vous principalement du projet eCoBagnes ?

Bénéfices du projet

Le diagnostic établi a-t-il permis de pointer de façon pertinente des faiblesses dans le management durable³⁶ ?

☐ Oui

☐ Non

³⁶ Le management durable est l'ensemble des décisions et des actions de gestion d'une entreprise qui oriente ses activités vers un développement durable pour garantir sa pérennité et sa valeur ajoutée dans le temps." (Université de Genève, *Management durable : Gestion de l'environnement et entreprise*, 2011)

Si oui, les faiblesses étaient / sont :

☐ Pilier économique :

☐ Pilier environnemental :

☐ Pilier social :

Si non, pourquoi ?

Vous est-il possible de chiffrer les économies potentielles liées au projet ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui :

☐ Eau :

☐ Énergie :

☐ Personnel (aspect social) :

☐ Autres (temps de gestion
des déchets, réduction
d'autres frais...) :

Si non, pourquoi ?

Vous est-il possible d'identifier les retombées positives liées au projet (si oui, précisez) ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fréquentation : | <input type="checkbox"/> Fiscalité : |
| <input type="checkbox"/> Clientèle : | <input type="checkbox"/> Feedbacks positifs : |
| <input type="checkbox"/> Image de l'établissement : | <input type="checkbox"/> Financières (cf. question précédente) : |
| <input type="checkbox"/> Environnementales : | <input type="checkbox"/> Concurrence : |
| <input type="checkbox"/> Valorisation : | <input type="checkbox"/> Pas de retombées identifiées pour l'instant |
| <input type="checkbox"/> Pas de retombées | |

Difficultés

Quelles ont été les principales difficultés rencontrées ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Investissement en temps | <input type="checkbox"/> Recherche d'information (factures, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Réticences du personnel | <input type="checkbox"/> Coûts |
| <input type="checkbox"/> Manque d'information | <input type="checkbox"/> Manque de soutien |

Autres/précisions :

Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

☐ Pas de difficultés rencontrées

- ☐ Mesures :
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

Quelles critiques formuleriez-vous pour, à l'avenir, éviter les difficultés ?

L'analyse et les propositions d'amélioration émises vous semblent-elles réalisables et pertinentes?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Oui, facilement réalisables | <input type="checkbox"/> Oui, mais difficilement réalisables |
|--|--|

☐ Non

☐ Ne sait pas - pas encore de rendu

Si non, pourquoi ?

Acceptation du projet

Dans l'ensemble, diriez-vous que ce projet vous a été utile, respectivement est-ce que les bénéfices retirés valent le coup par rapport aux difficultés ?

☐ Oui

☐ Non

Si non, pourquoi :

Continueriez-vous dans le projet, respectivement suivrez-vous les recommandations émises ?

☐ Oui, toutes

☐ Oui, une partie

☐ Non, aucune

Si non ou une partie, quels sont les critères de sélection, ou pourquoi ne les mettez-vous pas en application ?

Recommanderiez-vous à d'autres établissements de participer à un tel projet ?

☐

Oui ☐ Non

Genre d'établissements : _____

Si non, pourquoi ?

Comment voyez-vous votre entreprise, d'un point de vue "développement durable", dans dix ans (même stade, projets futurs...) ?

Quelles remarques générales apporteriez-vous au projet, afin de l'améliorer ?

Que souhaiteriez-vous de plus dans une prestation Management Durable ?

Site Web

Pensez-vous que la création d'un site Internet présentant les actions "développement durable" de votre corps de métier puisse être un plus pour votre entreprise et l'environnement en général?

Vous serait-il utile, le consulteriez-vous ?

Que souhaiteriez-vous avoir comme informations sur un tel site ?

Pensez vous qu'il puisse être un argument, un point en plus pour le "branding global" de la station de Verbier / la commune de Bagnes ?

Fiche d'établissement

Nom

Type d'établissement

☐ Hôtel

☐ Restaurant

Catégorie

Contact

Personne de référence :

Année de construction :

Année(s) de rénovation :

Ouverture :

☐ Printemps

☐ Été

☐ Automne

☐ Hiver

Nombre de mois :

A déjà participé à un projet DD :

Taille de l'hôtel (m2) :

Nb de chambres :

Taille du restaurant (m2) :

Nb de places :

Taille de la terrasse (m2) :

Nb de places :

Nb de plats/jour :

Installations :

-

-

-

-

Nb d'employés :

_____ à 100 %

_____ à ____ %

_____ à ____ %

_____ à ____ %

_____ à ____ %

Répartition des postes :

_____ : ... %

_____ : ... %

_____ : ... %

_____ : ... %

_____ : ... %

_____ : ... %

7.4 ANNEXE IV - MAIL AUX ÉTABLISSEMENTS ET PV DES ENTREVUES

1. Mail envoyé aux établissements pour une demande de contact
2. PV : Les Ruinettes
3. PV : La Rotonde
4. PV : L'Escale
5. PV : Hôtel de la Poste
6. PV : La Pergola

Concerne : Projet eCoBagnes

Bonjour,

Je vous écris au sujet de la participation de votre établissement au projet eCoBagnes, lancé par Didier Faure, d'Energy Management.

En effet, je suis étudiant en dernière année de la HES-SO de Sierre (filiale Économie d'entreprise). Mon travail de Bachelor consiste, pour une partie, en l'analyse des retombées du projet eCoBagnes pour les établissements y participant. Dans le but de répondre à cet engagement, j'aimerais vous faire répondre à un petit questionnaire (env. 30 minutes). Serait-il possible de convenir d'un rendez-vous ?

Je n'ignore pas que vos disponibilités, en cette période, sont restreintes. Si vous ne seriez pas libre, il est possible que je vous fasse parvenir le questionnaire par courrier, accompagné d'une enveloppe affranchie. Vous pourriez ainsi le remplir à votre convenance et me le renvoyer.

Dans l'attente de votre réponse, recevez mes meilleures salutations.

Mail envoyé le 03.04.2012 à :

- Le Carrefour
- L'Escale
- Le Farinet
- L'Hôtel de la Poste
- La Rotonde
- La Pergola
- Le Rouge
- Le Vanessa
- Les Ruinettes

PV : rencontre avec les établissements (questionnaire)

Les Ruinettes

Comme pour les huit autres établissements, le mail demandant un RDV pour répondre au questionnaire a été envoyé aux Ruinettes le 03.04.2012. Le contact était Mme Valérie Besson.

Elle a répondu par retour du mail le lendemain, et nous avons convenu d'un rendez-vous pour le **11.04.2012, à 15h00, aux Ruinettes (Verbier, au sommet des pistes).**

Le rendez-vous s'est déroulé non pas avec Mme Besson, mais avec Éric Jean. L'entrevue a duré 45 minutes, après quoi M. Jean a dû partir, ayant un autre impératif.

Toutes les questions ont pu être abordées, et M. Jean s'est montré ouvert à y répondre. Il refuse pour l'instant tout pronostic sur les retombées du projet. En effet, il préfère avoir un recul d'au moins deux ans pour se prononcer. Il souhaite prendre en compte, également, les conditions météorologiques.

Il semble désireux de continuer et de participer à d'autres projets DD, et semble très concerné par les questions de durabilité.

PV : rencontre avec les établissements (questionnaire)

La Rotonde

Comme pour les huit autres établissements, le mail demandant un RDV pour répondre au questionnaire a été envoyé à la Rotonde le 03.04.2012. Le contact était Mme Carole.

Elle a répondu par retour de mail le lendemain, et nous avons convenu d'un rendez-vous pour le **14.04.2012, à 10h00, à la Rotonde (Verbier)**.

L'interview s'est déroulée sur le comptoir de réception de l'hôtel, alors que Mme Carole Bircher s'affairait à trier ses papiers. A un moment, elle est passée derrière le comptoir pour être plus à l'aise, alors qu'une employée est venue prendre la relève. Néanmoins nous avons été dérangés à plusieurs instants. Ceci n'est pas étonnant : la période est mauvaise pour aller à la rencontre des gérants de ces établissements. J'avais, de plus, l'impression d'être importun, bien que l'ambiance se soit déglacée après quelques questions.

Outre ces petits problèmes, le questionnaire a été rempli à l'exception de quelques questions restées en suspens, puisque le feedback de Didier Faure n'a pas encore été fait. L'entrevue a duré 45 minutes.

Carole rappelle que ce que nous faisons maintenant dans un souci de DD, ses parents et grands-parents le faisaient dans un souci de coûts. On n'avait pas les moyens, à l'époque, d'être dispendieux. Quoi qu'il en soit, il est normal pour Carole de réaliser ce genre d'actions. De fait, il ne s'agit pas de faire de la publicité en s'axant sur un côté écologique. Il ne s'agit pas non plus de sortir du lot. Cela aurait été le cas, peut-être, si elle avait été gérante d'un hôtel à touristes en Égypte, indique-t-elle.

Les piliers économique et environnemental ont été abordés. Le pilier social, quant à lui, a à peine été effleuré.

PV : rencontre avec les établissements (questionnaire)

L'Escale

Comme pour les huit autres établissements, le mail demandant un RDV pour répondre au questionnaire a été envoyé à L'Escale le 03.04.2012. Le contact était M. Charles-Henri Zuchuat-Fiorina.

Il a répondu par retour du mail le jour-même, et nous avons convenu d'un rendez-vous pour le

14.04.2012, à 16h00, à l'Escale (Le Châble).

Au rendez-vous, M. Zuchuat a volontiers répondu à toutes mes questions, dans la limite du possible. En effet, il n'avait pas encore reçu le feedback de Didier Faure, ce qui laisse quelques questions en suspens. Bien qu'il avait prévenu qu'il pourrait partir à tout moment si un client désirait se restaurer, nous avons pris le temps pour l'interview, qui a duré une heure.

Il s'est montré prolixe, et ne s'est pas fait prier pour donner plus de détails que strictement demandé. Il m'a notamment entretenu sur sa politique du kilomètre 0, et sur le concept du "slow food". Il a à cœur de proposer des produits locaux, même s'ils sont plus chers que des produits de provenance lointaine. Cela dit, les clients comprennent fort bien cette démarche. Il a également donné des exemples italiens sur les incitations de son ancienne commune, en ce qui concerne les déchets.

Il ressort du questionnaire que les questions environnementales restent en deçà des préoccupations de coûts. Cela est à mon sens parfaitement normal pour un gérant d'établissement. C'est donc le pilier économique qui a été le plus évoqué. Le pilier environnemental concerne les transports de marchandise, qui mettent M. Zuchuat très en verve. Le pilier social n'a été quant à lui pas abordé, si ce n'est la difficulté de sensibiliser le personnel pour les petits gestes du quotidien.

M. Zuchuat souhaiterait recevoir une copie du Travail de Bachelor, une fois celui-ci achevé. A voir avec Didier Faure.

PV : rencontre avec les établissements (questionnaire)

Hôtel de la Poste

Comme pour les huit autres établissements, le mail demandant un RDV pour répondre au questionnaire a été envoyé à La Pergola le 03.04.2012. Le contact était Mme Genoud. Le mail étant resté sans réponse, j'ai appelé deux fois l'établissement (le 13 et le 16 avril 2012). Les appels n'ont donné lieu à aucune réponse. J'ai donc proposé à Didier Faure de l'accompagner lors de la présentation du premier jet de ses analyses. Après un refus (par manque de temps des gérants), il a été convenu d'un rendez-vous pour le

10.05.2012, à 10h00, à La Poste (Verbier).

Mme Genoud, en plein nettoyage, nous a reçus au rez de son établissement.

En première partie d'entrevue, Didier Faure a présenté ses analyses à Mme Genoud. L'établissement figure parmi les bons élèves, ce qui surprend Mme Genoud. En effet, on lui dit souvent que son hôtel est un gouffre, et qu'elle ferait mieux de le raser pour en reconstruire un neuf.

Mme Genoud devra prendre en compte le plan directeur, qui est un plan pour réaménager la mobilité à Verbier. En effet, la rue où elle se trouve devrait être piétonne. Cela ne plaît pas à la gérante, qui fulmine : « si la rue devient piétonne, je n'ai plus qu'à fermer mon hôtel ».

Elle donne ensuite quelques indications :

La saison 2011-12 n'a pas été bonne. De plus, pour des raisons d'argent, elle doit procéder aux rénovations petit à petit. Elle n'a pas les moyens de réaliser de gros travaux.

Dans une deuxième partie, la gérante répond à mon questionnaire. Elle s'y livre, mais ne donne guère de détails. On perçoit que c'est le côté économique (réduction des coûts) qui prime.

PV : rencontre avec les établissements (questionnaire)

La Pergola

Comme pour les huit autres établissements, le mail demandant un RDV pour répondre au questionnaire a été envoyé à La Pergola le 03.04.2012. Le contact était Mme Sylvie Baert. Le mail étant resté sans réponse, j'ai appelé deux fois l'établissement (le 13 et le 16 avril 2012). Les appels n'ont donné lieu à aucune réponse. J'ai donc proposé à Didier Faure de l'accompagner lors de la présentation du premier jet de ses analyses. Après un refus (par manque de temps des gérants), il a été convenu d'un rendez-vous pour le

10.05.2012, à 13h30, à la Pergola (Verbier).

Les gérantes, fort occupées, nous ont fait attendre quelque peu. Le rendez-vous a eu lieu dans la salle du restaurant.

Pour la première partie de l'entrevue, Didier Faure leur a présenté ses analyses. Elles ont découvert qu'elles payaient une part très importante, 90%, pour le filtre à huile (La Pergola est en régie). Les analyses de Didier Faure leur serviront de base pour une discussion avec la régie.

Ensuite, je les ai questionnées concernant le projet. Elles ont répondu bien volontiers à toutes les questions : elles ont montré qu'elles prenaient à cœur les initiatives de développement durable, et qu'elles y étaient très sensibles.

A titre personnel, elles ont relevé qu'elles pratiquaient déjà de bons gestes dans leur vie quotidienne. La question est de les transposer dans leur établissement, et, surtout, de faire passer le message au personnel. En effet, il y a eu quelques couacs : utilisation abusive d'eau chaude, de lumière, oublis divers (une employée a laissé couler un robinet d'eau chaude toute une nuit).

7.5 ANNEXE V - COURRIER AUX ÉTABLISSEMENTS ET RÉCAPITULATIF DES CONTACTS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS

1. Modèle du courrier envoyé aux établissements n'ayant pas répondu ni au mail, ni au téléphone
2. Tableau récapitulatif des contacts avec les établissements

Cédric Chervaz
Rue Clos-Novex 8
1868 Collombey
079 917 11 13
cedric.chervaz@students.hevs.ch

Sierre, le 21 mai 2012

ETABLISSEMENT X
M. X
RUE ETABLISSEMENT
VILLE

Travail de Bachelor - Projet eCoBagnes

Madame, Monsieur,

Je me permets de vous écrire pour faire suite à mon courriel daté du 3 avril 2012, resté sans réponse jusqu'à ce jour. En effet, ne pouvant pas vous joindre par téléphone, je vous transmets par le présent courrier un questionnaire ainsi qu'une fiche d'établissement.

Étudiant en troisième année de la HES-SO de Sierre (filière Économie d'entreprise), je dois réaliser un travail de Bachelor pour l'obtention de mon Bachelor of Science HES-SO. Ledit travail porte sur l'analyse du projet de Didier Faure, eCoBagnes.

Une partie de mes objectifs est de sonder l'accueil réservé au projet par les gérants des établissements concernés, et de constater sa bonne mise sur pied. C'est pourquoi j'aurais besoin de votre participation, qui consiste à remplir le questionnaire annexé.

Vous serait-il possible de me le retourner, grâce à l'enveloppe affranchie ci-jointe, avant le 15 juin 2012 ?

Notez que les remarques et critiques formulées ne seront pas utiles uniquement à mon travail, mais permettront à M. Faure de constater les points à corriger, ainsi que les bonnes pistes à poursuivre. Ce souci d'amélioration constante sera donc bénéfique pour les entreprises déjà concernées par le projet, mais aussi pour les futurs participants.

D'avance, je vous remercie de votre collaboration, et vous prie d'agréer, **Madame, Monsieur,** mes salutations distinguées.

Cédric Chervaz

**Annexes : - Questionnaire
- Fiche d'établissement
- Enveloppe affranchie**

Tableau récapitulatif des prises de contact avec les établissements

	Les Ruinettes	L'Escale	La Rotonde	La Poste	La Pergola	Le Vanessa	Le Rouge	Le Farinet	Le Carrefour
Mail du 03/04/2012	OK 11.04.12	OK 14.04.12	OK 14.04.12	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse
Téléphone du 13/04/2012	-	-	-	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse
Demande de visite avec D. Faure	-	-	-	OK 10.05.12	OK 10.05.12	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse
Visite surprise avec D. Faure	-	-	-	-	-	Gérant absent	-	-	-
Courrier du 25/05/2012	-	-	-	-	-	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse	Pas de réponse

7.6 ANNEXE VI - OUTILS : PISTES D'AMÉLIORATION SUR LE CONTENU DU PROJET

1. Fiche d'établissement
2. Plan d'action pour les propositions aux établissements

Fiche d'établissement : X

Type d'établissement	<input type="checkbox"/> Hôtel	<input type="checkbox"/> Restaurant
Catégorie	X	
Contacts	X	Personne de référence : X
Année de construction :		Année(s) de rénovation :
Ouverture :	<input type="checkbox"/> Printemps <input type="checkbox"/> Été	<input type="checkbox"/> Automne <input type="checkbox"/> Hiver
	Nombre de mois : X	

A déjà participé à un projet DD : X

Taille de l'hôtel (m2) :	X	Nb de chambres :	X
Taille du restaurant (m2) :	X	Nb de places :	X
Taille de la terrasse (m2) :	X	Nb de places :	X
Nb de plats/jour :	X		

Installations :	-	-
	-	-

Nb d'employés : _____ à 100 %
 _____ à ____ %
 _____ à ____ %

Répartition des postes :

_____ : ... %	_____ : ... %
_____ : ... %	_____ : ... %

Priorité des besoins (client) :

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

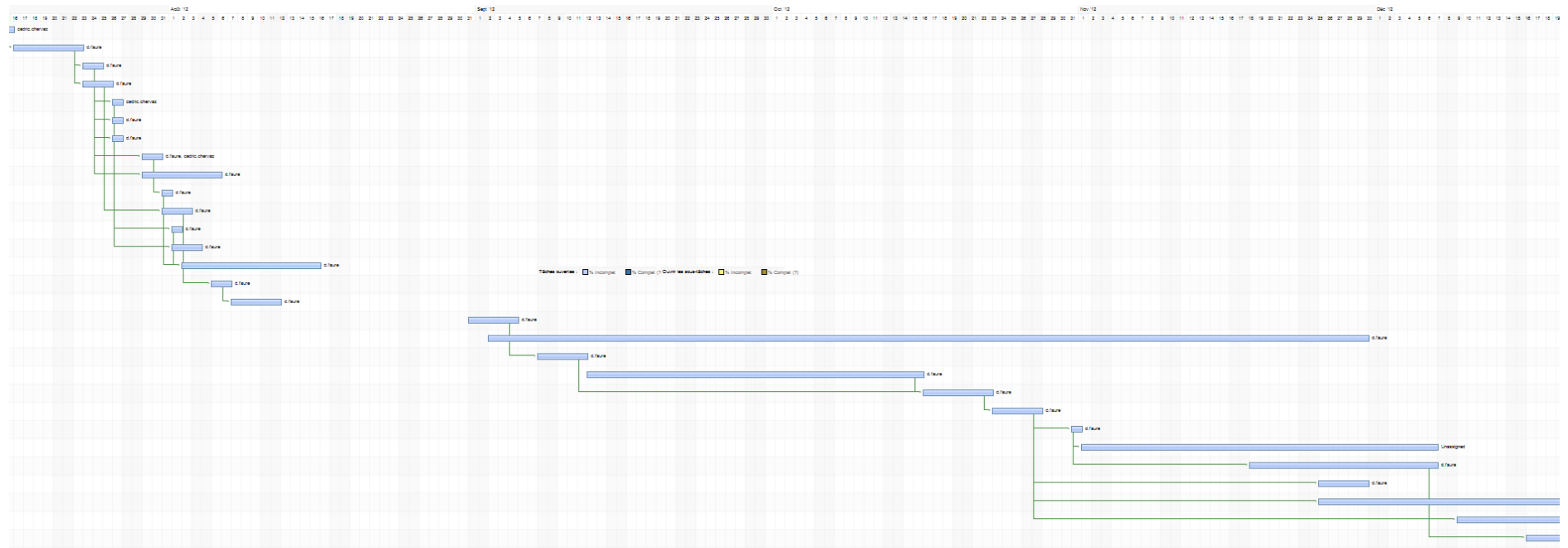
Problème	Solution	Quoi ?	Qui ?	Coûts ?	Début	Durée prévue
Décrire en quelques mots le problème rencontré	*Décrire en quelques mots la ou les solution-s proposée-s (action-s)*	*Lister les étapes (tâches) de réalisation de l'action*	*Indiquer, pour chaque étape, qui est responsable ou en charge de l'étape*	*Indiquer les coûts indicatifs de l'action*	*Indiquer quand l'action doit commencer*	*Indiquer une estimation de la durée de l'action pour parvenir à l'objectif fixé*
Problème 1	*Action 1*	*- Tâche a - Tâche b - Tâche c*	*Energy Management Gérant Gérant*	*>1000.-*	*De suite*	*Toute la saison*
Problème 2	*Action 2*	*- Tâche a - Tâche b*	*Energy Management Energy Management*	*>1500.-*	*Décembre 2012*	Deux mois

7.7 ANNEXE VII - OUTIL DE GESTION DE PROJET

1. Captures d'écran de Zoho Projects, avec indications (plan d'action, documents, etc.) complétées par l'auteur du présent travail

Liste des actions et des tâches. Les colonnes à droite indiquent, pour chaque tâche, le responsable, la priorité la date de début, la date de fin, le nombre de jour, le créateur et le pourcentage d'accomplissement (Cf. Plan d'action).

Vue d'ensemble du diagramme de Gantt, pour l'itération suivante du projet eCoBagnes (Cf. Plan d'action) :



Pour plus d'informations sur ce qui a été inclus dans le logiciel, prière de contacter l'auteur du présent travail.

